



ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันของพนักงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี  
ขององค์กร และผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล  
กรณีศึกษาการประปานครหลวง

โดย

นายวิฑูรย์ โชตนะพันธ์

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการธุรกิจสากล  
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
ปีการศึกษา 2563  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันของพนักงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี  
ขององค์กร และผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล  
กรณีศึกษาการประปานครหลวง

โดย

นายวิฑูรย์ โชตนะพันธ์



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการธุรกิจสากล  
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
ปีการศึกษา 2563  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

EFFECT OF EMPLOYEE ENGAGEMENT ON ORGANIZATIONAL  
CITIZENSHIP BEHAVIOR AND JOB PERFORMANCE  
A CASE STUDY OF METROPOLITAN  
WATERWORKS AUTHORITY

BY

MR. VITON CHOTANAPUND

AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF  
THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF  
MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION  
PROGRAM IN GLOBAL BUSINESS MANAGEMENT  
FACULTY OF COMMERCE AND ACCOUNTANCY  
THAMMASAT UNIVERSITY  
ACADEMIC YEAR 2020  
COPYRIGHT OF THAMMASAT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

การค้นคว้าอิสระ

ของ

นายวิฑูรย์ โชตนะพันธ์

เรื่อง

ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันของพนักงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล กรณีศึกษาการประปานครหลวง

ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

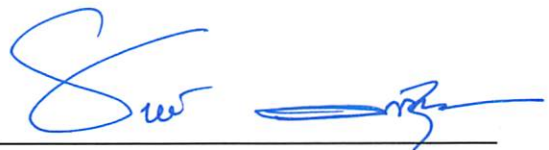
เมื่อ วันที่ 29 พ.ย. 2563

ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ



(รองศาสตราจารย์ ดร. ศิลปพร ศรีจันเพชร)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชีรชัย อรุณเรืองศิริเลิศ)

คณบดี



(รองศาสตราจารย์ ดร. รุธีร์ พนมยงค์)

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันของพนักงาน พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และ ผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล กรณีการศึกษา การประปานครหลวง
ชื่อผู้เขียน	นายวิฑูรย์ โชตนะพันธ์
ชื่อปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชา/คณะ/มหาวิทยาลัย	สาขาวิชาการบริหารธุรกิจสากล คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธีรชัย อรุณเรืองศิริเลิศ
ปีการศึกษา	2563

### บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันของพนักงาน พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล จากกลุ่มตัวอย่างพนักงานระดับปฏิบัติการของการประปานครหลวงจำนวน 255 คน ระหว่างเดือนตุลาคม 2563 โดยอาศัยแบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณเพื่อนำมาศึกษาวิจัยโดยวิธีการทางสถิติประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์ความแปรปรวนหลายตัวแปร (MANOVA) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยเชิงบุคคลที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล และ 2) การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (SEM) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ความผูกพันของพนักงาน พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลปฏิบัติงานส่วนบุคคล

ผลการศึกษาพบว่า ระดับการศึกษา และสายงานที่ปฏิบัติงานมีผลต่อองค์ประกอบของความผูกพันของพนักงาน พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล และจากสมการโครงสร้างพบว่าความผูกพันของพนักงานมีอิทธิพลทางบวกต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล ในขณะที่พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรไม่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล

**คำสำคัญ:** ความผูกพันของพนักงาน, พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร, การประปานครหลวง

Independent Study Title	EFFECT OF EMPLOYEE ENGAGEMENT ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AND JOB PERFORMANCE CASE STUDY OF METROPOLITAN WATERWORKS AUTHORITY
Author	Mr. Vitoon Chotanapund
Degree	Master of Business Administration
Major Field/Faculty/University	Program in Global Business Management Faculty of Commerce and Accountancy Thammasat University
Independent Study Advisor	Assistant Professor Teerachai Arunruangsirilert, Ph.D.
Academic Year	2020

### ABSTRACT

This research study aimed to study the relationship between employee engagement, organizational citizenship behavior and job performance of Metropolitan Waterworks Authority's (MWA) officers. The study used the questionnaire as a tool for data collecting from 255 participants of MWA's officers (only operational level) in October, 2020. The analysis was based on 1) Multivariate Analysis (MANOVA) to analyze the individual factors affecting employee engagement and good organizational citizenship behavior 2) structural equation analysis (SEM) to study the relationship between employee engagement, good organizational citizenship behavior and personal performance.

Results showed that personal factors, educational level and the working department have affected on the level of employee engagement, organizational citizenship behavior and the job performance. Moreover, the SEM analysis showed that the employee engagement has a direct positive effect on the organizational citizenship behavior and also has a positive direct effect on the job performance, while the organizational citizenship behavior has no significant effect on the job performance.

**Keywords:** employee engagement, organizational citizenship behavior, metropolitan waterworks authority

## กิตติกรรมประกาศ

งานศึกษาวิจัยในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ด้วยความช่วยเหลือ และการสนับสนุนจาก คณาจารย์และท่านผู้มีพระคุณ ดังนี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธีรชัย อรุณเรืองศิริเลิศ อาจารย์ ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ที่ได้สละเวลาในการให้การปรึกษาและคำแนะนำต่าง ๆ พร้อมทั้งติดตามความก้าวหน้าในแต่ละขั้นตอนของงานศึกษาวิจัยในฉบับนี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. ศิลปพร ศรีจันทเพชร ที่ให้เกียรติเป็นประธานกรรมการในการสอบการค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ ซึ่งได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมข้อมูลอันเป็นประโยชน์เพื่อให้งานวิจัยฉบับนี้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยขอขอบคุณ การประปานครหลวง และกลุ่มพนักงานการประปานครหลวงที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ ทำให้ผู้วิจัยสามารถดำเนินการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้อย่างสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ ตลอดจนวิทยากรรับเชิญทุกท่าน ที่ได้มอบความรู้ทางวิชาการ และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่มีคุณค่าแก่ผู้วิจัยในระหว่างการศึกษาตามหลักสูตรการจัดการธุรกิจสากล คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ผู้วิจัยขอขอบคุณ เจ้าหน้าที่ผู้ประสานงานในหลักสูตร เพื่อน รุ่นพี่ รุ่นน้อง ในหลักสูตรการจัดการธุรกิจสากล คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ที่คอยช่วยเหลือสนับสนุนในการศึกษามาโดยตลอด

ท้ายที่สุด ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คุณแม่ คุณพ่อ ครอบครัว ที่คอยสนับสนุนในการศึกษา คอยให้คำปรึกษา และคอยให้กำลังใจและความห่วงใยแก่ผู้วิจัยเสมอมาจนผู้วิจัยสามารถทำการค้นคว้าอิสระฉบับนี้จนสำเร็จ

หากการศึกษานี้มีข้อบกพร่องประการใด ผู้วิจัยขออภัยไว้ ณ ที่นี้

นายวิฑูรย์ โชตนะพันธ์

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(2)
กิตติกรรมประกาศ	(3)
สารบัญตาราง	(7)
สารบัญภาพ	(9)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
1.3 ขอบเขตของการวิจัย	3
1.4 ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
1.5 นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย	4
บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	5
2.1 นิยาม แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันของพนักงาน	5
2.1.1 นิยามความผูกพันของพนักงาน	5
2.1.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบความผูกพันของงานพนักงาน	7
2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	11
2.2.1 นิยามพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	11
2.2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	12

2.3	นิยาม แนวคิดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน และประสิทธิผลการทำงาน	14
2.4	การประปานครหลวงและผลการสำรวจความผูกพันองค์กร	16
2.5	งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและเหตุผลในการตั้งสมมติฐานงานวิจัย	17
บทที่ 3 วิธีการวิจัย		22
3.1	ประชากรและกลุ่มตัวอย่างวิจัย	22
3.1.1	ประชากร	22
3.1.2	ขนาดตัวอย่าง	22
3.1.3	วิธีการเลือกตัวอย่าง	23
3.2	สมมติฐานและตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย	23
3.3	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	26
3.4	การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ	30
3.5	การเก็บรวบรวมข้อมูล	30
3.6	การวิเคราะห์ข้อมูล	31
3.6.1	สถิติเชิงพรรณนา	31
3.6.2	สถิติเชิงอนุมาน	32
บทที่ 4 ผลการวิจัยและอภิปรายผล		34
4.1	ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	35
4.2	การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนาของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย	38
4.3	การวิเคราะห์ความแปรปรวนหลายตัวแปรของตัวแปรสังเกตได้	44
4.3.1	การวิเคราะห์มิติด้านระดับการศึกษา	45
4.3.2	การวิเคราะห์มิติด้านระดับรายได้ต่อเดือน	47
4.3.3	การวิเคราะห์มิติด้านสายงานที่ปฏิบัติงาน	48
4.4	การวิเคราะห์สมการโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันของพนักงาน พฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงาน	51
4.4.1	การวิเคราะห์องค์ประกอบตัวแปรเพื่อสร้างสมการโครงสร้าง	52
4.4.2	ผลการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง	55

	(6)
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	60
5.1 สรุปผลการศึกษา	60
5.1.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	60
5.1.2 ผลการทดสอบสมมติฐาน	61
5.2 อภิปรายผลการศึกษา	63
5.2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล	63
5.2.2 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันของพนักงาน พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล	65
5.3 ข้อจำกัดในการศึกษาวิจัย	66
5.4 ข้อเสนอแนะต่อองค์กร	67
5.5 ข้อเสนอแนะต่อการวิจัยในอนาคต	67
รายการอ้างอิง	69
ภาคผนวก	71
ประวัติผู้เขียน	77

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
3.1 แสดงจำนวนข้อคำถามของแบบสอบถามความผูกพันของพนักงาน	26
3.2 แสดงจำนวนข้อคำถามของแบบสอบถามพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	28
3.3 แสดงสรุปสมมติฐานการวิจัย และวิธีการทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์	32
4.1 แสดงค่าความถี่และร้อยละของข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง (n = 255)	35
4.2 แสดงค่าสถิติพื้นฐานองค์ประกอบของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด (n=255)	38
4.3 แสดงค่าสถิติพื้นฐานองค์ประกอบของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาจำแนกตามสายงาน	39
4.4 แสดงค่าสถิติพื้นฐานองค์ประกอบของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาจำแนกตามลักษณะการปฏิบัติงาน	41
4.5 เปรียบเทียบค่าทางสถิติทดสอบปัจจัยเชิงบุคคลที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล	44
4.6 การวิเคราะห์ความแปรปรวนหลายตัวแปรของความผูกพันของพนักงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลเมื่อจำแนกตามระดับการศึกษา	45
4.7 การเปรียบเทียบรายคู่ความผูกพันของพนักงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และ ผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลเมื่อจำแนกตามระดับการศึกษา (เฉพาะคู่ที่ปรากฏนัยสำคัญทางสถิติ)	46
4.8 การวิเคราะห์ความแปรปรวนหลายตัวแปรของความผูกพันของพนักงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลเมื่อจำแนกตามระดับรายได้ต่อเดือน	48
4.9 การวิเคราะห์ความแปรปรวนหลายตัวแปรของความผูกพันของพนักงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลเมื่อจำแนกตามสายงานที่ปฏิบัติงาน	49
4.10 การเปรียบเทียบรายคู่ความผูกพันของพนักงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลเมื่อจำแนกตามสายงานที่ปฏิบัติงาน (เฉพาะคู่ที่ปรากฏนัยสำคัญทางสถิติ)	50
4.11 ตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตได้ตามสมมติฐานการวิจัยเดิม	52

4.12	น้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรแฝง	54
4.13	ตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตได้ที่ได้ปรับปรุงใหม่	55
4.14	สรุปค่าสถิติประเมินความสอดคล้องของแบบจำลองสมการโครงสร้าง	57
4.15	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ในการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง	58
4.16	ค่าอิทธิพลความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันของพนักงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิก ที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล	59
5.1	สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย	61



## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1	8
2.2	9
2.3	10
2.4	17
2.5	19
2.6	21
3.1	23
4.1	53
4.2	56
4.3	57
5.1	65

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันสภาพการแข่งขันทางธุรกิจมีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้นอันเนื่องมาจากการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และอุตสาหกรรม ซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จคือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แต่จากสภาพแวดล้อมและบริบทต่าง ๆ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและการสื่อสารทำให้แนวคิดและพฤติกรรมของมนุษย์ได้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม องค์กรในยุคสมัยใหม่จึงมุ่งเน้นระบบการสรรหาคัดเลือกพนักงานที่มีความสามารถ มีการสร้างระบบแรงจูงใจทั้งในแง่ผลตอบแทน สวัสดิการ ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน รวมถึงปัจจัยอื่น ๆ เพื่อบริหารจัดการบุคลากรภายในองค์กรให้มีความสุข มีความพึงพอใจในงาน เพื่อรักษาพนักงานที่มีประสิทธิภาพในการทำงานไว้กับองค์กรอันจะเป็นการเสริมความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (นิวสันนท์ วงศ์ประสิทธิ์ และ วิชิต แสงสว่าง, 2562) องค์กร นักวิชาการ และบริษัทที่ปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์จำนวนมากได้ศึกษาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กรภายใต้แนวคิดเงื่อนไขเชิงจิตวิทยา (psychological condition) เจตคติ (attitude) ตลอดจนพฤติกรรมที่แสดงออก (behavior) ยกตัวอย่างเช่น ความผูกพันกับองค์กร (organization engagement) ความผูกมัดกับองค์กร (organization commitment) ความผูกพันในงาน (job engagement) ความพัวพันในงาน (job involvement) ความผูกพันของพนักงาน (employee engagement) และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (organizational citizenship behavior) เป็นต้น แต่โดยส่วนใหญ่มักนิยมใช้คำว่าความผูกพันของพนักงาน (employee engagement) เมื่อดำเนินการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและองค์กรในภาพรวม

ความผูกพันของพนักงาน มีผู้ให้นิยามไว้หลากหลาย โดยสามารถสรุปลักษณะสำคัญได้ 3 ประการ คือ 1) ความผูกพันของพนักงานเป็นเรื่องของความรู้สึกเชิงบวกที่มีต่อองค์กรและการมีพลังหรือการตื่นตัวซึ่งทำให้พนักงานมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน 2) ความผูกพันของพนักงานสามารถใช้ทำนายพฤติกรรมที่นอกเหนือหน้าที่งาน (discretionary behavior) ช่วยให้เกิดพฤติกรรมที่เพิ่มพูนผลการปฏิบัติงานให้สูงกว่าพนักงานทั่วไป และ 3) ความผูกพันของพนักงานทำให้พนักงานคนนั้นมีความตระหนักถึงบริบทต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจและร่วมสร้างสรรค์ผลงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรเป็นสำคัญ โดยหากพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรจะมีความต้องการการคงอยู่กับ

องค์กร มีความพึงพอใจ ความจงรักภักดีต่อองค์กร และเต็มใจปฏิบัติงาน อย่างเต็มประสิทธิภาพ เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ดีให้องค์กร (จิระพงศ์ เรืองกุล, 2556)

การประปานครหลวงเป็นรัฐวิสาหกิจในกลุ่มสาธารณูปการ ซึ่งมีหน้าที่ในการสำรวจ แหล่งน้ำดิบและจัดหาให้ได้มาซึ่งน้ำดิบเพื่อนำมาผลิตเป็นน้ำประปาสำหรับให้บริการประชาชนในพื้นที่กรุงเทพมหานคร จังหวัดนนทบุรี และจังหวัดสมุทรปราการ ซึ่งมีพื้นที่รวมทั้งหมดประมาณ 3,195 ตารางกิโลเมตร ซึ่งการประปานครหลวงมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องพร้อมทั้งตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วนให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยกลุ่มลูกค้าเป็นหนึ่งในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันประชาชนมีความคาดหวังต่อการให้บริการที่เพิ่มสูงขึ้น ทำให้องค์กรต้องพัฒนาประสิทธิภาพในการให้บริการให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านความต้องการของลูกค้าซึ่งปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลต่อการพัฒนาการให้บริการคือ บุคลากร หรือพนักงานของการประปานครหลวง

การประปานครหลวงได้มีการศึกษา สำรวจ วิเคราะห์ความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรเพื่อนำมาใช้ปรับปรุงปรับปรุงกลยุทธ์และแนวทางในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง โดยในช่วงปีงบประมาณ 2560 - 2562 ได้นำแนวคิดของบริษัท Aon Hewitt เข้ามาใช้ในการศึกษา โดยกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงานจำนวน 6 ด้าน 22 ปัจจัย เมื่อพิจารณาแนวทางการดำเนินการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรของการประปานครหลวงที่ผ่านมาได้เน้นการวิเคราะห์ความพึงพอใจของพนักงานจากสิ่งที่องค์กรมอบให้อันนำไปสู่พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความผูกพันของพนักงาน อาจกล่าวได้ว่าเป็นมุมมองเชิงความผูกพันกับองค์กร ซึ่งยังคงมีโอกาสในการนำมิติความผูกพันในงานมาพิจารณาเพิ่มเติมเพื่อให้การศึกษาคความผูกพันของพนักงานของการประปานครหลวงมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

การศึกษาคความผูกพันของพนักงานภายใต้การศึกษาดังกล่าว การประปานครหลวงได้นำผลความผูกพันของพนักงานไปเชื่อมโยงหาความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กรในมิติต่าง ๆ เช่น ความพึงพอใจของผู้รับบริการ รายได้จากการดำเนินงาน รายได้สุทธิ กำไรจากการดำเนินงาน คะแนนประเมินผลองค์กร รวมถึงคะแนนประเมินผลในระดับของสายงาน แต่มีข้อจำกัดในการวิเคราะห์เนื่องจากปริมาณของข้อมูลไม่เพียงพอ อย่างไรก็ตามงานศึกษาวิจัยด้านความผูกพันของพนักงานที่ผ่านมา มีผลการศึกษาที่สอดคล้องกันว่าความผูกพันของพนักงานจะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี อันเป็นองค์ประกอบที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ จึงอาจกล่าวว่าการศึกษาคความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันของพนักงานกับผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอาจเป็นตัววัดทางอ้อมของผลการปฏิบัติงานขององค์กรได้เช่นกัน

ดังนั้น การศึกษาวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งเน้นที่การวิเคราะห์ความผูกพันของพนักงานทั้งมุมมองความผูกพันกับองค์กรและมุมมองความผูกพันในงาน รวมถึงการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันของพนักงาน ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลของพนักงานการประปานครหลวงเพื่อนำผลที่ได้ไปใช้ในการพัฒนารูปแบบการศึกษาความผูกพันของพนักงานการประปานครหลวงในอนาคตต่อไป

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ศึกษาองค์ประกอบของความผูกพันของพนักงานในมิติความผูกพันในงานและมิติความผูกพันกับองค์กรของพนักงานการประปานครหลวง เฉพาะพนักงานระดับปฏิบัติการ
2. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันของพนักงานทั้งในมิติความผูกพันในงานและความผูกพันกับองค์กร ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล ของพนักงานการประปานครหลวง เฉพาะพนักงานระดับปฏิบัติการ

## 1.3 ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้กำหนดกลุ่มประชากรที่ต้องการศึกษา คือ พนักงานระดับปฏิบัติการของการประปานครหลวง โดยอาศัยแบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานระดับปฏิบัติการในทุกสายงานจำนวนทั้งสิ้นประมาณ 360 คน ระยะเวลาการศึกษาประมาณ 4 เดือน (สิงหาคม 2563 - พฤศจิกายน 2563)

## 1.4 ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. สามารถระบุองค์ประกอบความผูกพันของพนักงานการประปานครหลวง เฉพาะพนักงานระดับปฏิบัติการ ในมิติความผูกพันในงาน และมิติความผูกพันกับองค์กร
2. สามารถระบุความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันของพนักงานต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล ของพนักงานการประปานครหลวง เฉพาะพนักงานระดับปฏิบัติการ
3. นำผลการศึกษาที่ได้จากการระบุองค์ประกอบความผูกพันของพนักงานในมิติความผูกพันในงาน และความผูกพันต่อองค์กร รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันของพนักงานต่อ

พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลไปพัฒนารูปแบบการศึกษา ความผูกพันของพนักงานการประปานครหลวงในอนาคต

### 1.5 นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

ความผูกพันของพนักงาน (employee engagement) หมายถึง ความรู้สึกและพฤติกรรมเชิงบวกที่พนักงานแสดงออกถึงความรักองค์กร และพร้อมจะปกป้ององค์กร รวมถึงเต็มใจอุทิศตนเพื่อผลลัพธ์ขององค์กร ซึ่งจะประกอบด้วย ความผูกพันในงาน (job engagement) และความผูกพันกับองค์กร (organization engagement)

ความผูกพันในงาน (job engagement) หรือ ความพัวพันในงาน (job involvement) หมายถึง ผลจากการตัดสินใจเชิงปัญญาว่างานที่กำลังจะทำจะส่งผลกระทบต่อสนองความต้องการของตัวเองกับความพึงพอใจในความสามารถของตนเองในหน้าที่ทำอยู่และเกี่ยวข้องกับภาพลักษณ์ของตนเอง

ความผูกพันกับองค์กร (organization engagement) หรือ ความผูกมัดกับองค์กร (organization commitment) หมายถึง เจตคติของบุคคล (attitude) และความผูกพันทางอารมณ์ต่อองค์กร

พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (organizational citizenship behavior) หมายถึง การปฏิบัติหรือการแสดงออกที่นอกเหนือจากหน้าที่รับผิดชอบซึ่งเกิดขึ้นจากความสมัครใจตนเองโดยตรง มิได้เกิดจากแรงจูงใจภายนอก (การบังคับ คำสั่ง การลงโทษ หรือผลตอบแทนอื่นใด) และเป็นการปฏิบัติหรือแสดงออกที่ส่งเสริมให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ผลการปฏิบัติงาน (job performance) หมายถึง พฤติกรรมการทำงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถ ประสิทธิภาพ และผลสำเร็จจากการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ สามารถวัดได้ทั้งส่วนบุคคล ระดับกลุ่มหรือระดับองค์กร โดยในงานวิจัยนี้จะใช้แทนคำว่าผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลซึ่งหมายถึง ผลการประเมินศักยภาพการทำงานของพนักงาน โดยเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานหรือบุคคลอื่น

## บทที่ 2

### วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของความผูกพันของพนักงาน (employee engagement) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (organizational citizenship behavior) และผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล (job performance) ผู้วิจัยขอเสนอรายละเอียดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็นลำดับ ดังนี้

- 2.1 นิยาม แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันของพนักงาน
- 2.2 นิยาม แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร
- 2.3 นิยาม แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน และประสิทธิผลการทำงาน
- 2.4 การประปานครหลวง และผลการสำรวจความผูกพันของพนักงานที่ผ่านมา
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและเหตุผลในการตั้งสมมติฐานการวิจัย

#### 2.1 นิยาม แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันของพนักงาน

##### 2.1.1 นิยามความผูกพันของพนักงาน

ความผูกพันของพนักงาน (employee engagement) เป็นสิ่งที่นักวิชาการและบริษัทที่ปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่ให้ความสนใจ แม้จะมีการศึกษาวิจัยมาอย่างต่อเนื่อง แต่การให้คำนิยามของความผูกพันของพนักงานก็ยังคงมีความแตกต่างกันซึ่งสามารถพิจารณาแบ่งแนวคิดหลักในการนิยามความผูกพันของพนักงานได้เป็น 3 แนวคิด คือ (วาริภา รวีเหลือง, 2553)

1) ความผูกพันของพนักงานเป็นความสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยน มีแนวคิดที่ว่าพนักงานจะแสดงออกทางพฤติกรรมโดยทำงานให้องค์กรเพื่อแลกเปลี่ยนกับผลที่จะได้รับจากองค์กร โดยหากผลที่ได้รับมีความคุ้มค่าพนักงานก็จะแสดงออกถึงพฤติกรรมที่มีความผูกพันเพิ่มสูงขึ้น

2) ความผูกพันของพนักงานเป็นสภาวะที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์และเหตุผลของพนักงานที่มีต่องานและองค์กร โดยพนักงานที่มีความรู้สึกเชิงบวก (รู้สึกผูกพัน) จะแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่มีความปรารถนาจะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความเชื่อมั่น ยอมรับค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร รวมถึงมุ่งมั่นที่จะทำงานเพื่อองค์กรอย่างเต็มความรู้ความสามารถ

3) ความผูกพันของพนักงานเป็นสภาวะที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาตามทฤษฎีบทบาท (role theory) กล่าวคือ พนักงานจะแสดงความผูกพันตามระดับบทบาทหน้าที่ของตนเอง

จากแนวคิดดังกล่าวได้มีงานศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันของพนักงานอย่างหลากหลายภายใต้คำนิยามที่แตกต่างกัน เช่น ความผูกพันในงาน (job/work engagement)

การมีส่วนร่วมในงาน (job involvement) ความผูกพันในองค์กร (organizational engagement) และความผูกพันกับองค์กร (organization commitment) อย่างไรก็ตาม งานวิจัยในระยะหลังมักแบ่งแยกนิยามเพื่อให้เกิดความชัดเจนในการศึกษา กล่าวคือ งานศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันหรือการมีส่วนร่วมในงานจะพิจารณาเฉพาะปัจจัยที่ส่งผลต่อความรู้สึกและพฤติกรรมที่แสดงต่องาน งานศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันหรือการผูกพันกับองค์กรจะพิจารณาความรู้สึกและพฤติกรรมที่แสดงออกต่อองค์กร

หากพิจารณาจากแหล่งของผู้ทำการศึกษาวิจัย สามารถแบ่งการให้คำนิยามความผูกพันของพนักงานเป็น 2 กลุ่ม คือ การให้นิยามของกลุ่มนักวิชาการ และของกลุ่มบริษัทที่ปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสามารถอภิปรายโดยสรุปได้ ดังนี้ (ปรากฏพิทย์ ไทรเล็กทิม, 2554)

1) กลุ่มนักวิชาการ ส่วนใหญ่จะนิยามความผูกพันโดยอ้างอิงแนวคิดพื้นฐานมาจากการศึกษาของ Khan โดยมุ่งเน้นการพิจารณาจากเงื่อนไขเชิงจิตวิทยา (psychological condition) และเจตคติ (attitude) ของตัวผู้ปฏิบัติงานที่แสดงออก ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการศึกษาในเชิงความผูกพันในงาน (job/work engagement) การมีส่วนร่วมในงาน (job involvement) รวมถึงความผูกพันกับองค์กร (organization commitment) โดยงานวิจัยที่สำคัญจะเป็นงานวิจัยของ Rothbard งานวิจัยของ Maslach et al. และงานวิจัยของ Schaufeli and Bakker เป็นต้น

2) กลุ่มบริษัทที่ปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์ ส่วนใหญ่จะนิยามความผูกพันของพนักงาน ในแง่มุมมองของพนักงานทั้งในเชิงความรู้สึกและพฤติกรรมที่แสดงออกต่อองค์กร โดยตัวอย่างแนวคิดที่เป็นมุมมองเชิงพฤติกรรม คือ แนวคิดของบริษัท Aon Hewitt ที่พิจารณาถึงพฤติกรรมของพนักงานด้วย การพูดถึงองค์กรในแง่ดี (say) การคงอยู่กับองค์กร (stay) และความทุ่มเทอย่างเต็มที่ (strive) ตัวอย่างแนวคิดที่เป็นมุมมองเชิงความรู้สึกและจิตใจ คือ แนวคิดของบริษัท Gallup ที่ได้กำหนดลำดับขั้นของความผูกพันอันประกอบไปด้วย ความต้องการขั้นพื้นฐาน (basic need) การสนับสนุนของฝ่ายบริหาร (management support) การทำงานร่วมกัน (teamwork) และความก้าวหน้า (growth) และบริษัท Mercer และแนวคิดที่มองภาพรวมทั้งความรู้สึกและพฤติกรรม เช่น แนวคิดของบริษัท DDI (development dimension international)

งานวิจัยส่วนใหญ่ได้มีการทดสอบสมมติฐานและมีความเชื่อมั่นว่าความผูกพันของพนักงานจะส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร สามารถเพิ่มผลกำไร ผลผลิต ยอดขาย และความพึงพอใจของลูกค้า รวมถึงการรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้คงอยู่กับองค์กร มีความพร้อมที่จะเรียนรู้ อุทิศตนและทุ่มเทพลังและแรงกายในการปฏิบัติงานให้องค์กร

ดังนั้นสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ได้กำหนดนิยามความผูกพันของพนักงานตามแนวคิดที่เป็นสภาวะที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์และเหตุผลของพนักงาน โดยความผูกพันจะหมายถึงความรู้สึกเชิงบวกของพนักงานที่มีต่องานและองค์กร

### 2.1.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบความผูกพันของงานพนักงาน

Khan (1990) ได้ศึกษาวิจัยในเรื่องบทบาทของพนักงานในที่ทำงาน (self-in-role) บนแนวคิดในแง่ของการที่พนักงานมีความผูกพัน (personal engagement) กับ พนักงานที่ไม่มี ความผูกพัน (personal disengagement) โดยพิจารณาว่าพนักงานที่มีความรู้สึกผูกพันจะมีความพยายามทุ่มเททั้งในด้านร่างกาย (physical) ความคิด (cognitive) และ อารมณ์ (emotional) ในการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งการที่พนักงานจะมีความผูกพันต้องประกอบด้วยเงื่อนไขทางจิตวิทยา (psychological conditions) จำนวน 3 เงื่อนไข คือ ความรู้สึกว่าสิ่งที่มีคุณค่า (psychological meaningful) ความรู้สึกว่า สิ่งที่มีความปลอดภัย (psychological safety) และความรู้สึกพร้อมที่จะกระทำ (psychological availability) โดยได้นิยามองค์ประกอบที่จะมีผลต่อเงื่อนไขทางจิตวิทยาในแต่ละเงื่อนไขไว้ ดังนี้

ความรู้สึกว่าสิ่งที่มีคุณค่า (psychological meaningful) คือ ความรู้สึกว่าสิ่งที่ตนเองได้ลงทุน (พลังกาย พลังใจ และอารมณ์ความรู้สึก) ไปนั้นให้ผลตอบแทนกลับมาที่มีคุณค่า กลับมาสู่ตนเอง ซึ่งอาจเกิดจากลักษณะของงาน (task characteristic) ลักษณะของบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย (role characteristic) เป็นต้น

ความรู้สึกว่าสิ่งที่มีความปลอดภัย (psychological safety) คือ ภาวะที่รู้สึกว่าสามารถลงมือกระทำสิ่งใดลงไปแล้วไม่ต้องกังวลว่าจะมีผลในเชิงลบตามมาจากการกระทำนั้น (negative consequence) ซึ่งอาจเกิดจาก ความสัมพันธ์เชิงบุคคล (interpersonal relationship) ความสัมพันธ์เชิงกลุ่ม (group and intergroup dynamics) กระบวนการและรูปแบบการบริหารจัดการ (management style and process) วัฒนธรรมในองค์กร (organization norm) เป็นต้น

ความรู้สึกพร้อมที่จะกระทำ (psychological availability) คือ ภาวะที่รู้สึกว่าตนเองมีความสามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่นั้นได้จากพลังกาย (physical energy) และความรู้สึก (emotional energy) เป็นต้น

Schaufeli and Bakker (2004, อ้างถึงใน ปรากฏทิพย์ ไทรเล็กทิม, 2554) ได้ให้นิยามความผูกพันกับงานว่าเป็นสภาวะทางจิตวิทยาเชิงบวกที่มีจอตัวงานที่พนักงานปฏิบัติที่มีลักษณะเป็นความรู้สึกที่ติดตัวอยู่ตลอดเวลาไม่ใช่แค่ชั่วขณะใดขณะหนึ่ง ซึ่งมีลักษณะประกอบด้วย ความเป็นหนึ่งเดียวกับงาน (absorption) การอุทิศตนในงาน (dedication) และความกระปรี้กระเปร่า (vigor)

แนวคิดของบริษัท Aon Hewitt มีแนวคิดว่าความผูกพันของพนักงานเป็นสิ่งที่แสดงออกได้ทางพฤติกรรม 3 ประการ คือ การพูด (say) โดยจะพูดถึงองค์กรเฉพาะในแง่บวก การดำรง อยู่ภายในองค์กร (stay) คือ พนักงานปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกองค์กรต่อไป และการที่พนักงานใช้ ความพยายามอย่างเต็มความสามารถ (strive) เพื่อช่วยเหลือหรือสนับสนุนธุรกิจขององค์กร จากการ รวบรวมข้อมูลของผู้วิจัยพบว่า ระยะเวลาแรก บริษัท Aon Hewitt ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงาน จำนวน 6 มิติ แสดงดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 แบบจำลองความผูกพันของพนักงานของ Aon Hewitt ในระยะแรก  
ที่มา : Aon Hewitt (2013)

ในระยะถัดมา บริษัท Aon Hewitt ได้มีการปรับปรุงปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันของพนักงาน โดยยังคงจำนวนมิติ 6 มิติ แต่มีการปรับปรุงรายละเอียดในมิติต่าง และดำเนินการจัดกลุ่มเป็น 2 ส่วนหลัก คือ ส่วนพื้นฐาน (foundation) และส่วนที่สร้างให้เกิดความแตกต่าง (differentiators) โดยจะมีอิทธิพลผลให้เกิดผลลัพธ์จากความผูกพันของพนักงาน (engagement outcome) และจะส่งผลเชิงบวกต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร (business outcome) แสดงดังภาพที่ 2.2

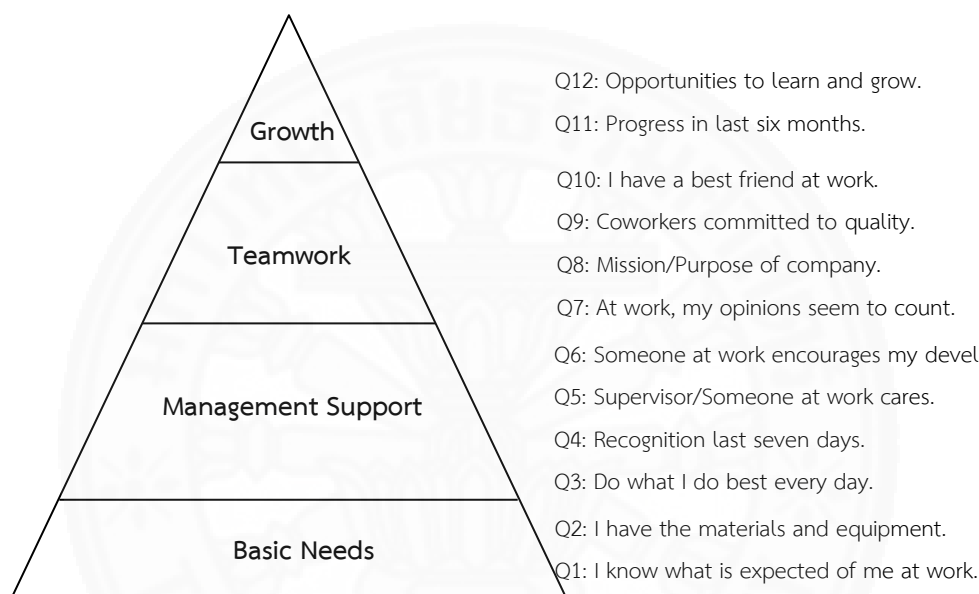


ภาพที่ 2.2 แนวคิดความผูกพันของพนักงานของ Aon Hewitt ในปัจจุบัน  
ที่มา : Aon Hewitt (2015)

ภายใต้แนวคิดความผูกพันของพนักงานของ Aon Hewitt ปัจจุบัน กล่าวว่า ความผูกพันของพนักงานเป็นสภาวะทางจิตวิทยาและผลลัพธ์ของพฤติกรรมที่ทำให้ไปสู่ผลการปฏิบัติงาน (performance) ซึ่งความผูกพันตามหลักวิชาการ หมายถึง อารมณ์ ความผูกใจมั่น แรงจูงใจ และ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (organizational citizenship behaviors) โดยมองว่าความผูกพันจะเกิดจากปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน เช่น ความต้องการขั้นพื้นฐานที่มาจากสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่องค์กรมอบให้ ความมั่นคงในงานและความปลอดภัย สภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นต้น หรือมาจากปัจจัยในระดับที่สูงกว่า เช่น ภาพลักษณ์และชื่อเสียงองค์กร โดยปัจจัยขับเคลื่อนเหล่านี้จะทำให้พนักงานเกิดพฤติกรรม การพูด (say) การดำรงอยู่ในองค์กร (stay) และ การที่พนักงานใช้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถ (strive) ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจหรือผลการดำเนินงานขององค์กร เช่น อัตราการคงอยู่ของบุคลากร สุขภาวะทางจิต หรือ อัตราการขาดงานของบุคลากรในองค์กร ผลลัพธ์ที่เกิดจากการปฏิบัติงาน เช่น อัตราความปลอดภัย และผลผลิตภาพ ผลลัพธ์ที่เกิดต่อลูกค้า เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า และผลลัพธ์ทางการเงิน เช่น รายได้ หรือ ยอดขาย เป็นต้น

แนวคิดของบริษัท Gallup เสนอว่าพนักงานที่จะเป็นตัวขับเคลื่อนผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร และพนักงานที่มีความผูกพันกับองค์กรนั้นจะช่วยเพิ่มและรักษาลูกค้าที่สร้างกำไรให้แก่องค์กรได้ โดยผลการศึกษาจากการสำรวจพนักงานจำนวน 1.98 ล้านคน 36 องค์กร ใน 28 ประเทศ

และได้ค้นพบคำถามสำคัญ 12 ประการ (Q12) ที่มีความสัมพันธ์กับ อัตราการลาออก (turnover) การรักษาพนักงาน (retention) ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า ความปลอดภัยในการทำงาน (safety) ผลผลิต (productivity) และความสามารถในการสร้างผลกำไร (profitability) ซึ่งจะส่งผลต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร ซึ่งคำถามทั้ง 12 ประการดังกล่าว จึงได้ถูกพัฒนามาเป็นคำถามที่ใช้วัดความผูกพันของพนักงาน (employee engagement) โดยแบ่งข้อคำถามตามลำดับชั้นของความผูกพัน (hierarchy of engagement) แสดงได้ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 ลำดับชั้นของความผูกพันตามแนวคิดของบริษัท Gallup

จากภาพที่ 2.3 บริษัท Gallup ได้แบ่งลำดับชั้นของความผูกพันออกเป็น 4 ระดับ ประกอบด้วย ด้านความต้องการพื้นฐาน (basic need) ด้านการสนับสนุนของฝ่ายบริหาร (management support) ด้านการทำงานร่วมกัน (teamwork) และด้านความก้าวหน้าในงาน (growth) ซึ่งในแต่ละลำดับชั้นจะมีคำถามที่ใช้ในการวัดความผูกพันของพนักงานรวมทั้งสิ้น 12 คำถาม ดังนี้

- 1) ฉันรู้ว่าฉันถูกคาดหวังอะไรบ้างในการทำงาน (I know that what is expected of me at work)
- 2) ฉันมีเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงานที่เหมาะสม (I have the materials and equipment to do my work right)
- 3) ณ ที่ทำงาน ฉันมีโอกาสได้ทำในสิ่งที่ดีที่สุดในทุกวัน (At work, I have the opportunity to do what I do best everyday)

- 4) ในช่วงเจ็ดวันที่ผ่าน ฉันได้รับการยกย่องชมเชยในงานที่ออกมาดี (In the last seven days, I have received recognition or praise for doing good work)
- 5) ฉันมีหัวหน้าหรือคนที่ทำงานคอยดูแลเอาใจใส่ในตัวฉัน (My supervisor, or someone at work, seems to care about me as a person)
- 6) มีบางคนในที่ทำงานที่คอยสนับสนุนฉันให้ได้รับการพัฒนา (There is someone at work who encourages my development)
- 7) ในที่ทำงานความคิดเห็นของฉันได้รับการยอมรับ (At work my opinions seem to count)
- 8) พันธกิจหรือจุดมุ่งหมายขององค์กรทำให้ฉันมีความรู้สึกว่างานของฉันนั้นสำคัญ (The mission or purpose of my company makes me feel my job is important)
- 9) เพื่อร่วมงานหรือลูกน้องของฉันทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้งานมีคุณภาพ (My associates or fellow employees are committed to doing quality work)
- 10) ฉันมีเพื่อนที่ดีที่สุดในที่ทำงาน (I have a best friend at work)
- 11) ในช่วงหกเดือนที่ผ่านมา มีคนในที่ทำงานพูดถึงความก้าวหน้าในงานของฉัน (In the last six months, someone at work has talked to me about my progress)
- 12) ในปีที่ผ่านมาฉันได้มีโอกาสที่เรียนรู้และมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (This last year, I have had opportunities at work to learn and grow)

## 2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

### 2.2.1 นิยามพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

มีผู้วิจัยที่ศึกษาเรื่องพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรไว้อย่างหลากหลาย ทั้งในกลุ่มผู้ศึกษาทางด้านจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ กลุ่มผู้ศึกษาด้านทรัพยากรบุคคล กลุ่มผู้ศึกษาด้านบริหารรัฐกิจ โดยมีการใช้คำนิยามที่แตกต่างกันออกไป เช่น พฤติกรรมนอกเหนือบทบาท (extra role behavior) พฤติกรรมเอื้อสังคม พฤติกรรมปฏิบัติโดยสมัครใจ อย่างไรก็ตามคำว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (organizational citizenship behavior) มักถูกใช้เป็นตัวแทนที่แพร่หลายในการกล่าวถึงพฤติกรรมในกลุ่มดังกล่าว (Dyne, Granham, & Dienesch, 1994, อ้างถึงใน ชัรวา ชีนภักดี, 2557)

Organ (1988, อ้างถึงในชัรวา ชีนภักดี, 2557) ได้ให้นิยามว่าพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออกด้วยความสมัครใจ ที่นอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ที่ถูกกำหนดไว้ โดยการตัดสินใจแสดง

พฤติกรรมนั้นไม่ได้เป็นผลมาจากการให้รางวัล ผลตอบแทน หรือการลงโทษจากองค์กร โดยพฤติกรรมที่แสดงออกนั้นจะทำให้ประสิทธิผลขององค์กรเพิ่มสูงขึ้น

Greenberg and Baron (1993, อ้างถึงใน ชีรวา ชื่นภักดี, 2557) นิยามว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร คือ การกระทำและแสดงออกของพนักงานที่ไม่ได้เป็นไปตามข้อกำหนดหรือลักษณะของงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย แต่การกระทำหรือการแสดงออกดังกล่าว นั้น จะส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรมีความราบรื่น

Organ, Podsakoff, and McKenzie (2006, อ้างถึงใน ชีรวา ชื่นภักดี, 2557) ได้ให้ข้อพิจารณาว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรจะต้องมีลักษณะ ดังนี้

1) เป็นพฤติกรรมที่พนักงานเต็มใจปฏิบัติขึ้นเอง ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่องค์กรไม่ได้กำหนดบทบาทหรือหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน

2) เป็นพฤติกรรมไม่ได้ส่งผลโดยตรงต่อระบบการให้รางวัลหรือผลตอบแทนในการปฏิบัติงาน (แต่อาจส่งผลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานในอนาคต)

3) เป็นพฤติกรรมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยรวมขององค์กร ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้จะใช้นิยามความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรว่าเป็นพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร หมายถึง การกระทำของพนักงานที่เกิดขึ้นจากความสมัครใจของตนเอง โดยไม่ได้คำนึงระบบรางวัล ผลตอบแทนทั้งทางตรงและทางอ้อม รวมถึงบทลงโทษหากไม่ปฏิบัติ ซึ่งพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรจะนำไปสู่ผลของการปฏิบัติงานโดยรวมขององค์กรที่เพิ่มสูงขึ้น

## 2.2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ชีรวา ชื่นภักดี (2557) ได้ศึกษารวบรวมแนวคิดและองค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของงานวิจัยจำนวน 11 งาน ซึ่งสามารถจำแนกองค์ประกอบพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรออกได้เป็น 18 องค์ประกอบ และได้สรุปว่างานวิจัยส่วนใหญ่มีองค์ประกอบที่คล้ายคลึงกัน ในแง่ของความหมาย เช่น องค์ประกอบของการประสานความร่วมมือกับผู้อื่น (cooperating with others) พฤติกรรมการเอื้อเพื่อช่วยเหลือ (altruism) และการให้ความช่วยเหลือ (helping behavior) ประกอบกับแนวคิดที่ได้รับการยอมรับมากที่สุดในการศึกษาวิจัยในด้านพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร คือ แนวคิดของ Organ (1988) ซึ่งได้แบ่งองค์ประกอบพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรไว้เป็น 5 องค์ประกอบ คือ

- 1) พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น (altruism)
- 2) พฤติกรรมความสุภาพอ่อนน้อม (courtesy)
- 3) พฤติกรรมมีน้ำใจนักกีฬา (sportsmanship)

4) พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (civic Virtue)

5) พฤติกรรมสำนึกในหน้าที่ (conscientiousness)

Podsakoff et al. (2000) ได้ศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร พบว่ามี 4 ปัจจัยหลักที่มีผล คือ ลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะงาน ลักษณะองค์กร และพฤติกรรมผู้นำ

Organ, Podsakoff, and McKenzie (2006) ได้มีการศึกษารวบรวมงานวิจัยในด้านแนวคิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และได้สรุปปัจจัยเชิงสาเหตุไว้ จำนวน 5 ด้าน ประกอบด้วย

1. เจตคติในการทำงาน (job attitude) ประกอบด้วย ความพึงพอใจในการทำงาน (job satisfaction) การรับรู้ความเป็นธรรม (perceived fairness) ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร (affective commitment) และการเคารพผู้นำ (leadership consideration)

2. บุคลิกภาพ (personality) การศึกษาทฤษฎีด้านบุคลิกภาพตามกรอบแนวคิดบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ คือ บุคลิกภาพแบบหวั่นไหว (neuroticism) บุคลิกภาพแบบแสดงตน (extraversion) บุคลิกภาพแบบเปิดรับสถานการณ์ (openness to experience) บุคลิกภาพแบบประนีประนอม (agreeableness) และบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก (conscientiousness)

3. ภาวะผู้นำ (leadership) โดยแบ่งเป็น ภาวะผู้นำแบบกระตุ้นให้เกิดการกระทำ (instrumental leadership) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (supportive leadership) และลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformation leadership)

4. สภาพแวดล้อมในการทำงาน (work environment) ประกอบด้วย ลักษณะงาน (task characteristic) ลักษณะกลุ่ม (group characteristic) ลักษณะองค์กร (organizational characteristic) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (perceived organizational Support) และลักษณะระยะห่างระหว่างสังคมในองค์กร (distance between the employee and others in organization)

5. บริบททางวัฒนธรรม (cultural context) โดยอ้างอิงจากมิติด้านวัฒนธรรมตามแนวคิด Hofstede (1984) พบว่า มีเพียง 2 มิติ ที่เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุ คือ ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ (power distance) และ ความเป็นปัจเจกนิยม-กลุ่มนิยม (individualism-collectivism)

นรินทร์ หมิงประเสริฐ (2550, อ้างถึงใน ชัยรวา ชื่นภักดี, 2561) ได้ดำเนินการรวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร พบว่า งานวิจัยโดยส่วนใหญ่ทั้งในประเทศและต่างประเทศ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

## 2.3 นิยาม แนวคิดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน และประสิทธิผลการทำงาน

ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลสำเร็จของงานที่พนักงานได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ ซึ่ง Borman and Motowidlo (1993, อ้างถึงใน ปรางทิพย์ ไทรเล็กทิม, 2554) ได้แบ่งการปฏิบัติงานของพนักงานออกเป็น 2 ประเภท คือ

1) การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ (task performance) เป็นการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ความรับผิดชอบที่ได้มีการกำหนดไว้ในคำบรรยายลักษณะงาน (job description) ซึ่งเกี่ยวข้องกับทักษะที่จำเป็นโดยตรงสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่นั้น

2) การปฏิบัติงานตามบริบท (contextual performance) เป็นพฤติกรรมการปฏิบัติตนตามความสมัครใจของพนักงาน ซึ่งเป็นพฤติกรรมเชิงบวกในการสร้างให้เกิดความร่วมมือและความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงาน โดยอยู่นอกเหนือจากคำบรรยายลักษณะงาน

ในขณะที่คำว่าประสิทธิผลการทำงาน ซึ่งหากพิจารณาตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน ฉบับ พ.ศ. 2544 ได้ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพ คือ ผลสำเร็จ ผลที่เกิดขึ้น โดยประสิทธิผลของการทำงานจึงตีความได้ว่าเป็นผลสำเร็จหรือผลที่เกิดขึ้นจากการทำงาน สามารถสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพการทำงาน คือ ความสามารถและพฤติกรรมของบุคคลที่ใช้ในการปฏิบัติงาน รวมถึงการปฏิบัติงานร่วมกันกับบุคคลอื่น เพื่อให้ได้ผลผลิตจากการปฏิบัติงานนั้นบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ทั้งนี้ประสิทธิผลในการทำงานอาจกล่าวถึงได้ในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม หรือระดับองค์กร (พรพิมล บรรลุมงคล, 2561)

ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่าโดยทั่วไปการใช้คำว่าผลการปฏิบัติงานจะมีความหมายโดยนัยว่าเป็นเป็นการวัดประสิทธิผลของการทำงาน ซึ่งในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ให้ความหมายผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลว่า หมายถึง ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยวัดจากคะแนนผลการประเมินประสิทธิผลในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานนั้นโดยตรง

ปัจจัยที่ทำให้พนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงานได้ดี คือ ความพึงพอใจในการทำงาน และสภาพแวดล้อมที่สร้างให้เกิดความรู้สึกปลอดภัยและมั่นคงในการทำงาน โอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน ลักษณะของงาน ผลตอบแทนหรือค่าจ้างซึ่งปัจจัยดังกล่าว จะมีส่วนที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันของพนักงานทั้งในด้านมิติของงานและมิติเชิงองค์กร (วาริพันธ์ สัญญาวิรัตน์, 2559)

ปรางทิพย์ ไทรเล็กทิม (2554) ได้ศึกษาผลของพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงบวกของผู้จัดการที่มีต่อใจผูกพันกับงาน สุขภาวะเชิงอัตวิสัย และผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยมีความต้องการสำเร็จเป็นตัวแปรกำกับ โดยอาศัยการวิเคราะห์ผ่านแบบจำลองการส่งผล (path analysis) จากกลุ่มตัวอย่างเจ้าหน้าที่ธุรกิจสัมพันธ์ของธนาคารขนาดใหญ่จำนวนประมาณ 313 คน พบว่า ปัจจัยที่เกิดจาก

ภาวะผู้นำเชิงบวก และความต้องการสำเร็จของพนักงานมีส่วนสำคัญที่ทำให้พนักงานเกิดใจผูกพันกับงานจนนำไปสู่การสร้างผลการปฏิบัติหน้าที่ที่ดีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ )

รินดา ชันธกรม และ จันทนา แสนสุข (2555, อ้างถึงใน พรพิมล บรรลุมงคล, 2561) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของครูวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน จำนวนตัวอย่าง 260 คน พบว่า ความผูกพันองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกและส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ )

Almutairi (2016, อ้างถึงใน พรพิมล บรรลุมงคล, 2561) ได้ศึกษาภาวะผู้นำที่มีผลต่อประสิทธิผลการทำงานโดยมีความผูกพันองค์กรเป็นตัวแปรสื่อ จากกลุ่มตัวอย่างพยาบาลจำนวน 277 คน พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $r = .59$  และ  $p < .05$ )

รัตนพล อุปฐมา, มาเรียม นะมิ, และ อัมพล ชูสนุก (2559, อ้างถึงใน พรพิมล บรรลุมงคล, 2561) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารทีสโก้ จำกัด (มหาชน) จากกลุ่มตัวอย่างพนักงานสำนักงานใหญ่จำนวน 345 คน พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรส่งผลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $r = .46$  และ  $p < .01$ )

พรพิมล บรรลุมงคล (2561) ได้ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อประสิทธิผลการทำงานโดยมีความผูกพันขององค์กรเป็นตัวแปรสื่อ โดยอาศัยการวิเคราะห์จากข้อมูลทฤษฎีที่เป็นงานศึกษาวิจัยอื่น ๆ ผ่านการวิเคราะห์แบบ meta-analytic path analysis (MAPA) พบว่า งานวิจัยที่นำมาศึกษาตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรและประสิทธิผลการทำงานจำนวน 8 งาน ตัวแปรทั้งสามตัวมีความสัมพันธ์กันในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < 0.01$ ) และมีค่าขนาดอิทธิพลเป็นค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .447

ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่า ผลการปฏิบัติงานหรือประสิทธิผลการทำงานขึ้นกับลักษณะของงาน ความปลอดภัยมั่นคงในการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกันโดยตรงต่อความผูกพันของพนักงานทั้งในมิติความผูกพันในงานและความผูกพันกับองค์กรและการศึกษาวิจัยส่วนใหญ่พบว่าความผูกพันของพนักงานจะมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานหรือประสิทธิผลการทำงานส่วนบุคคล

## 2.4 การประปานครหลวงและผลการสำรวจความผูกพันองค์กร

การประปานครหลวง ได้รับการจัดตั้งขึ้นและมีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติการประปา พ.ศ. 2510 และที่แก้ไขเพิ่มเติม โดยมีหน้าที่ในการสำรวจ จัดหาแหล่งน้ำดิบ และจัดให้ได้มาซึ่งน้ำดิบเพื่อนำมาผลิตจัดส่ง และจำหน่ายน้ำประปาให้ประชาชนในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร จังหวัดนนทบุรี และจังหวัดสมุทรปราการคิดเป็นจำนวนผู้ใช้น้ำประมาณ 2.5 ล้านราย หรือ คิดเทียบเท่า เป็นประชากรประมาณ 12 ล้านคน

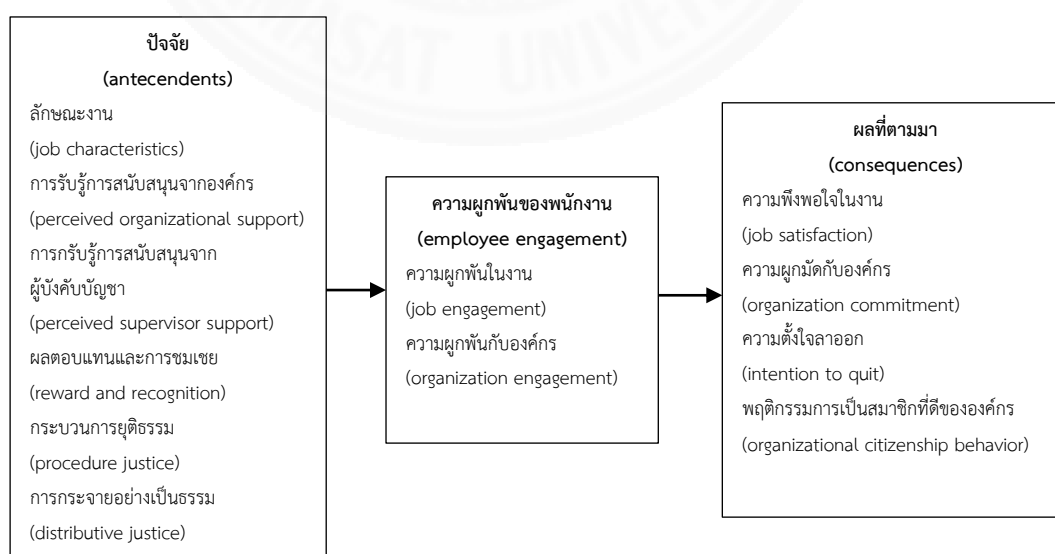
โครงสร้างการบริหารองค์กรในปัจจุบันแบ่งการบริหารจัดการเป็น 9 สายงาน ประกอบด้วย สายงานผู้ว่าการ สายงานบริหาร สายงานการเงิน สายงานแผนและพัฒนา สายงานวิศวกรรมและก่อสร้าง สายงานผลิตและส่งน้ำ สายงานเทคโนโลยีสารสนเทศ สายงานบริการตะวันออก สายงานบริการตะวันตก จำนวนพนักงาน ประมาณ 4,300 คน โดยแบ่งเป็นสัดส่วนของพนักงานประจำสำนักงาน ประชาสาขาส่งน้ำลำดับแรกประมาณร้อยละ 50 ลำดับที่สองจะเป็นพนักงานส่วนสนับสนุน (แผนและพัฒนา วิศวกรรมและก่อสร้าง เทคโนโลยีสารสนเทศ บัญชีการเงิน บริหารทั่วไป) ประมาณร้อยละ 36 ส่วนที่เหลือจะเป็นพนักงานที่ดูแลระบบผลิตน้ำ สูบส่งน้ำ สูบจ่ายน้ำ และห้องปฏิบัติการต่าง ๆ

การประปานครหลวงเริ่มกำหนดทิศทางการพัฒนาในระยะแรกโดยอาศัยแผนแม่บทโครงสร้างพื้นฐานฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2510) และแผนแม่บทโครงสร้างพื้นฐาน ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2533) เนื่องจากในระยะแรกเป็นมุมมองการพัฒนาเชิงระบบโครงสร้างเพื่อรองรับการเจริญเติบโตของเมืองตามภารกิจและหน้าที่ โดยยังมีได้อาศัยมุมมองในเชิงธุรกิจ จนกระทั่งก้าวเข้าสู่ ปี พ.ศ. 2548 การประปานครหลวงได้มีการจัดทำยุทธศาสตร์การบริหารซึ่งจะมีการจัดทำทุก ๆ 4 ปีให้สอดคล้องกับแผนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยแผนยุทธศาสตร์การบริหาร การประปานครหลวง ฉบับที่ 1 เป็นยุคเริ่มต้นที่เน้นการทำแผนการตลาดเชิงรุกเพื่อให้ขยายพื้นที่บริการชุมชนอย่างทั่วถึง มีการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมภาคอุตสาหกรรมให้หันมาใช้น้ำประปาแทนน้ำบาดาลภายใต้มาตรการสนับสนุนต่าง ๆ ผ่านกลไกราคา และต่อมาเมื่อเข้าสู่แผนยุทธศาสตร์ฯ ฉบับที่ 2 ได้มุ่งเน้นการขับเคลื่อนองค์กรให้มีประสิทธิภาพ โดยนำระบบการบริหารจัดการกำไรทางเศรษฐศาสตร์ (EVM) เข้ามาเป็นเครื่องมือในวัดประสิทธิภาพ มีการกำหนดหน่วยต้นทุนและหน่วยกำไร (cost center - profit center) โดยได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนเข้าสู่แผนยุทธศาสตร์ฯ ฉบับที่ 3 และฉบับที่ 4 ที่มุ่งเน้นการขับเคลื่อนองค์กรเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง (high performance organization) และการนำแผนน้ำประปาปลอดภัย (water safety plan, WSP) เข้ามาเป็นกรอบหลักในการพัฒนา ดังนั้นการประปานครหลวงจึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควบคู่ไปกับนโยบายการสร้างให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร เพื่อให้พนักงานเป็นผู้ช่วยส่งต่อการบริการไปยังผู้ใช้น้ำ ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วนให้ได้รับความพึงพอใจสูงสุด

การประปานครหลวงได้มีการสำรวจความผูกพันองค์กรของพนักงานมาอย่างต่อเนื่อง โดยในระยะหลัง (ปีงบประมาณ 2560 เป็นต้นมา) ได้นำเอากรอบแนวคิดของบริษัท Aon Hewitt มาใช้ในการศึกษา โดยกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจและความผูกพันองค์กร จำนวน 22 ปัจจัย ภายใต้การกำหนดมิติในการวิเคราะห์จำนวน 6 มิติ ประกอบด้วย มิติด้านองค์กร (corporate) ด้านอาชีพ (career) ด้านผลตอบแทน (compensation) ด้านงาน (work) ด้านกำลังคน (workforce) และ สมดุลระหว่างงาน (work-life balance) โดยผลการศึกษาพบว่าพนักงานมีความพึงพอใจและมีความผูกพันกับองค์กรอยู่ในระดับสูง โดยมีข้อสังเกตว่าควรให้ความสำคัญกับกลุ่มที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ เพื่อยกระดับความผูกพันในภาพรวมขององค์กรไว้อย่างต่อเนื่อง

## 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและเหตุผลในการตั้งสมมติฐานงานวิจัย

Saks (2006) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัย (antecedents) ที่ทำให้เกิดความผูกพันของพนักงาน (employee engagement) และผลที่ตามมา (consequences) จากการที่พนักงานมีความผูกพัน งานศึกษาวิจัยดังกล่าวมีสมมติฐานว่าความผูกพัน (engagement) เกิดจากเงื่อนไขทางจิตวิทยา (psychological) ตามแนวคิดของ Khan (1990) อันประกอบด้วย ความรู้สึกว่ามีคุณค่า (psychological meaningful) ความรู้สึกว่ามีความปลอดภัย (psychological safety) และความรู้สึกพร้อมที่จะกระทำ (psychological availability) ซึ่งเงื่อนไขทางจิตวิทยาตามแนวคิดของ Kahn จะเกิดขึ้นภายใต้เงื่อนไขการแลกเปลี่ยนตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (social exchange theory) จึงได้ตั้งสมมติฐานเพื่อวิจัยความสัมพันธ์แสดงดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 แบบจำลองตามการศึกษาของ Saks (2006)

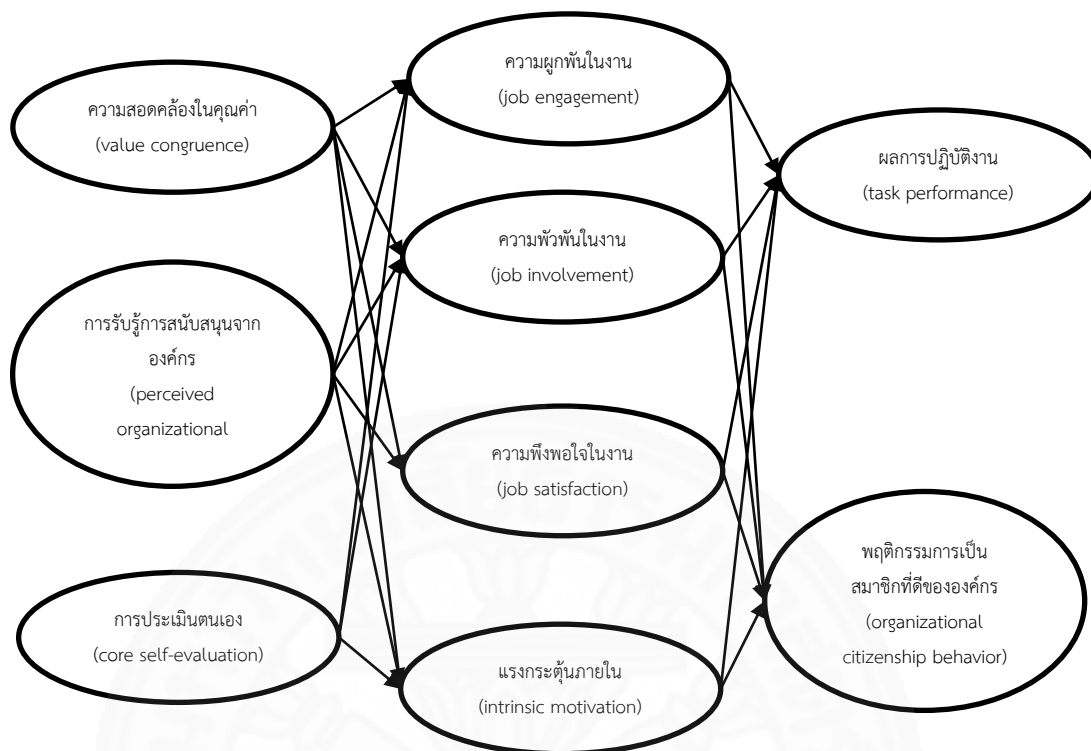
การศึกษาดังกล่าวดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์กรที่แตกต่างกันจำนวน 102 คน โดยตัวอย่างมีอายุเฉลี่ย 34 ปี อายุงานในองค์กรเฉลี่ย 5 ปี และนำไปวิเคราะห์ด้วยสมการถดถอยพบว่า

1. ลักษณะงาน (job characteristics) และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (perceived organizational support) มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันในงาน (job engagement) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .01$ )

2. การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (perceived organizational support) มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันกับองค์กร (organization engagement) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .01$ )

3. ความผูกพันในงาน กับ ความผูกพันกับองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (organizational citizenship behavior-organization) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .01$ )

Rich, Lepine, and Crawford (2010) ได้ดำเนินการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัย (antecedents) ที่ทำให้เกิดความผูกพันของพนักงาน (employee engagement) และอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน (job performance) โดยอาศัยการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (structural equation model) ตามภาพที่ 2.5 ซึ่งกำหนดให้ ความสอดคล้องในคุณค่า (value congruence) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (perceived organizational support) และกาประเมินตนเอง (core self-evaluation) เป็นตัวแปรส่งผล โดยมี ความผูกพันในงาน (job engagement) ความพัวพันในงาน (job involvement) ความพึงพอใจในงาน (job satisfaction) และแรงกระตุ้นภายใน (intrinsic motivation) เป็นตัวแปรคั่นกลาง (mediator variable) ไปยังตัวแปรตาม คือ ผลการปฏิบัติงาน (task performance) และการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (organizational citizenship behavior) ผลการศึกษาดังกล่าวพบว่า ตัวแปรต้นทั้งสามตัว คือ ความสอดคล้องในคุณค่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร และกาประเมินตนเอง มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันในงาน และส่งผ่านอิทธิพลทางบวกไปยังผลการปฏิบัติงาน และการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ )



ภาพที่ 2.5 แบบจำลองสมการโครงสร้างจากงานวิจัยของ Rich, Lepine, and Crawford (2010)

ปรานค์ทิพย์ ไทรเล็กทิม (2554) ได้ดำเนินการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงบวกประกอบด้วย การมอบหมายงานหรือให้งานที่ท้าทาย การทำให้รู้สึกว่าการงานมีความสำคัญ การมีส่วนร่วม การอำนวยความสะดวกในการทำงาน การให้อิสระภาพในการทำงาน การแสดงความชื่นชมและสนับสนุน และการยึดมั่นในความเป็นธรรม กับใจผูกพันกับงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้แบ่งการปฏิบัติงานออกเป็น 2 มิติ คือ การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ และการปฏิบัติงานตามบริบท (นอกเหนือจากที่กำหนดไว้ในบทบาทหน้าที่โดยตรง) โดยอาศัยการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงบวกส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานรายบุคคล รวมถึงส่งผลทางตรงและทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานด้วยเช่นกัน นอกจากนี้ยังพบว่าปัจจัยส่วนบุคคล ในเรื่องของความต้องการสำเร็จก็เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อใจผูกพันกับงาน และผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลด้วย

กนกวรรณ ขนอม (2557) ได้ดำเนินการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานและความผูกพันของพนักงานของรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง ซึ่งกำหนดตัวแปรด้านความพึงพอใจในงานจำนวน 6 ด้าน ประกอบด้วย ด้านลักษณะงาน ด้านรายได้ ด้านโอกาสก้าวหน้า ด้านผู้บังคับบัญชา ด้านเพื่อนร่วมงาน และลักษณะของงานทั่วไป และตัวแปรด้านความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

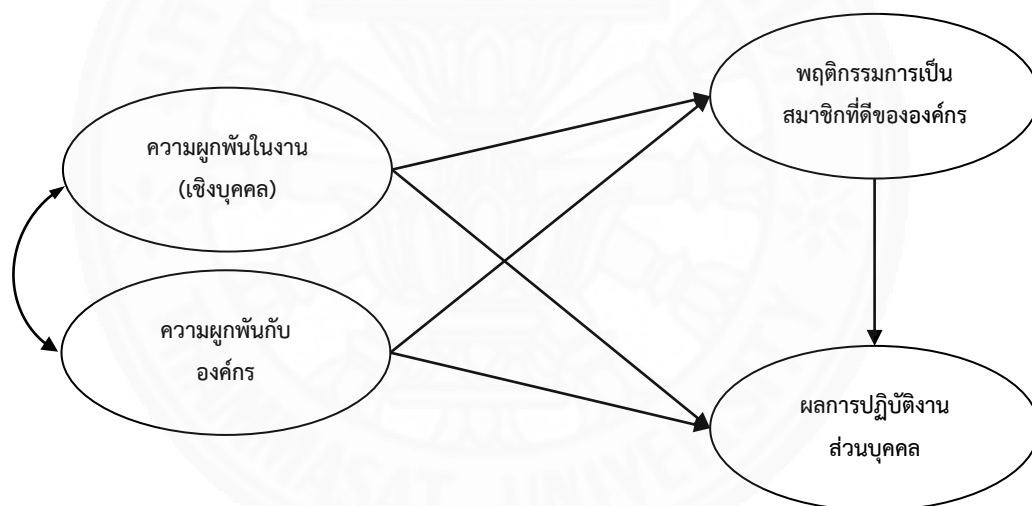
ประกอบด้วย การพูดถึงองค์กรในทางที่ดี ความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กร และความภูมิใจในงานที่ทำ พบว่าความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ซัวร์วา ซึ่นภักดี (2557) ได้ดำเนินการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านความผูกใจมั่นของพนักงาน (employee engagement) ต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (organizational citizenship behavior) ของบริษัทค้าปลีกในประเทศไทยแห่งหนึ่ง โดยอาศัยแนวคิดของบริษัท Gallup และ Chartered Institute Personnel Development (CIPD) ในการประเมินความผูกใจมั่นของพนักงานด้วยปัจจัยด้านบุคคลและปัจจัยด้านองค์กร พร้อมทั้งวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกใจมั่นของพนักงานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรจำนวน 4 ด้าน ประกอบด้วย พฤติกรรมการช่วยเหลือผู้อื่น พฤติกรรมความสุภาพอ่อนน้อม พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น และพฤติกรรมการสำนึกในหน้าที่ ซึ่งพบว่าปัจจัยที่ทำให้เกิดการผูกใจมั่นของพนักงานต่อบริษัทค้าปลีกดังกล่าวอยู่ในระดับสูงมาก โดยปัจจัยที่ทำให้เกิดการผูกใจมั่นเรียงตามลำดับได้ดังนี้ ความผูกใจมั่นทางด้านร่างกายหรือการแสดงออก ความผูกใจมั่นทางความคิดต่อองค์กรระหว่างการทำงานในองค์กร ความผูกใจมั่นทางอารมณ์และความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร การได้รับการสนับสนุนความจำเป็นขั้นพื้นฐานในการทำงานจากองค์กร การได้รับการสนับสนุนจากผู้นำ และการได้สนับสนุนในเรื่องความก้าวหน้าในสายอาชีพ และพบว่าปัจจัยทางด้านตัวบุคคล (ความผูกใจมั่นทางร่างกายหรือการแสดงออก และความผูกใจมั่นทางความคิดต่อองค์กรระหว่างการทำงานในองค์กร) มีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมากกว่าปัจจัยด้านองค์กร

วาริพันธ์ สัญญาวิรัตน์ (2559) ได้ดำเนินการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ความผูกพันองค์กรกับประสิทธิภาพการทำงาน จากกลุ่มตัวอย่างพนักงานบริษัท เเรอินส์ อินเตอร์เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า ลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันในด้าน เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษาและประสบการณ์ทำงานมีผลต่อความผูกพันกับองค์กร โดยสำหรับมิติทางด้านประสิทธิภาพนั้น ปัจจัยส่วนบุคคลมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานอย่างมีนัยสำคัญและความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยมีข้อเสนอแนะให้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรกับประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร

จากผลการทบทวนวรรณกรรมที่กล่าวมาทั้งหมดผู้วิจัยได้นำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยว่า ความผูกพันของพนักงาน ประกอบด้วย ความผูกพันในงานและความผูกพันกับองค์กร จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลตามแนวคิดจากงานวิจัยของ Saks (2006) และ Rich, Lepine, and Crawford (2010) โดยหากพิจารณาองค์ประกอบของความผูกพันของพนักงานในส่วนของความผูกพันในงานจะมุ่งมองเชิงจิตวิทยาต่องาน

ซึ่งจะประกอบด้วย การเป็นหนึ่งเดียวกับงาน (adsorption) การอุทิศตนในงาน (dedication) และความกระปรี้กระเปร่า (vigor) โดยผู้วิจัยเห็นว่ากรอบแนวคิดลำดับขั้นของความผูกพัน (hierarchy of engagement) เป็นตัวแทนที่เหมาะสมสำหรับการวัดความผูกพันกับองค์กร ซึ่งประกอบด้วย การได้รับการตอบสนองด้านความต้องการพื้นฐาน (basic need) การสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร (management support) การทำงานร่วมกัน (teamwork) และความก้าวหน้าในงาน (growth) จึงเป็นที่มาของการกำหนดสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันของพนักงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลดังภาพที่ 2.6 โดยพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ผู้วิจัยพิจารณาใช้แนวคิดของ Organ เนื่องจากเป็นแนวคิดที่มีการใช้กันอย่างแพร่หลายในการศึกษา ประกอบด้วย พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น (altruism) พฤติกรรมความสุภาพอ่อนน้อม (courtesy) พฤติกรรมการมีน้ำใจนักกีฬา (sportsmanship) พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (civic virtue) พฤติกรรมการสำนึกในหน้าที่ (conscientiousness)



ภาพที่ 2.6 กรอบแนวคิดการศึกษาวิจัย

### บทที่ 3 วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (survey research) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันของพนักงาน (employee engagement) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (organizational citizenship behavior) และผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล (job performance) กรณีศึกษาการประปานครหลวง ซึ่งใช้แบบสอบถาม (questionnaires) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยโดยมีลำดับการศึกษาวิจัย ดังนี้

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างวิจัย

##### 3.1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นพนักงานการประปานครหลวงระดับปฏิบัติการ ในสายงานผู้ว่าการ สายงานบริหาร สายงานการเงิน สายงานวิศวกรรมและก่อสร้าง สายงานผลิตและส่งน้ำ สายงานเทคโนโลยีสารสนเทศ สายงานแผนและพัฒนา สายงานบริการตะวันออก และสายงานบริการตะวันตก โดยมีจำนวนทั้งสิ้น 2,852 คน (ข้อมูล ณ 1 ตุลาคม 2563)

##### 3.1.2 ขนาดตัวอย่าง

การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่จะใช้เป็นตัวแทนของประชากรที่นำมาใช้ในการศึกษาได้คำนวณจากสมการการหากลุ่มตัวอย่างของยามานะ (Yamane, 1973) ดังนี้

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

โดยที่ n = จำนวนตัวอย่าง

N = จำนวนประชากร

e = ความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่างที่ยอมรับได้

เมื่อกำหนดค่าความเชื่อมั่นที่ 95% และยอมให้เกิดความคลาดเคลื่อนสัมพันธ์เท่ากับ 0.05 จะสามารถคำนวณจำนวนขนาดตัวอย่างได้ ดังนี้

$$\begin{aligned} n &= \frac{2852}{1+(2852*0.05^2)} \\ &= 351 \end{aligned}$$

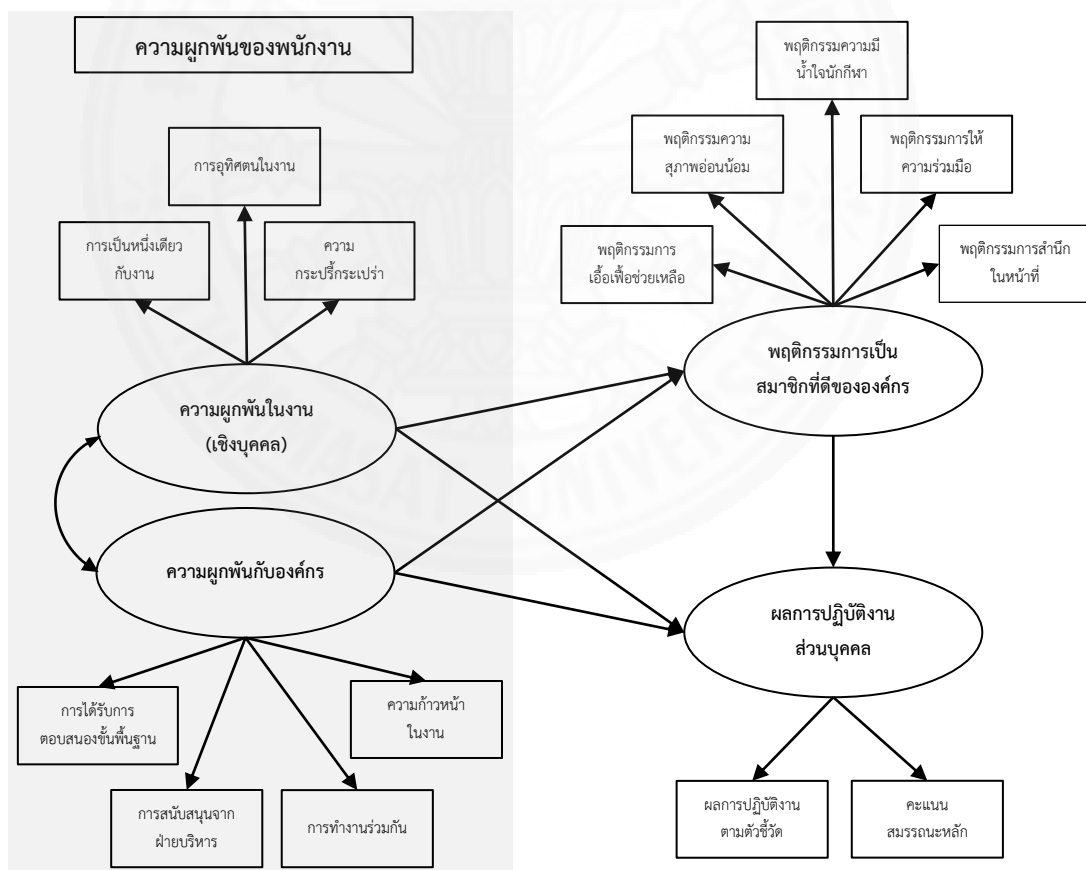
ดังนั้น จำนวนขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ยอมรับได้จะต้องไม่น้อยกว่า 351 คน ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขนาดของตัวอย่างที่จะดำเนินการเก็บข้อมูลทั้งสิ้นจำนวน 360 คน

### 3.1.3 วิธีการเลือกตัวอย่าง

ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกตัวอย่างโดยวิธีสุ่มแบบเฉพาะเจาะจง (purposive sampling) โดยจะดำเนินการกระจายแบบสอบถามผ่านช่องทางออนไลน์เพื่อเก็บข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถามเฉพาะกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการของการประปานครหลวง

### 3.2 สมมติฐานและตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันของพนักงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล ของพนักงานระดับปฏิบัติการของการประปานครหลวง ซึ่งสามารถแสดงสมมติฐานความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ได้ดังภาพที่ 3.1



ภาพที่ 3.1 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

จากสมมติฐานความสัมพันธ์ตามภาพที่ 3.1 ผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐานการวิจัย ดังนี้  
 สมมติฐานการวิจัยที่ 1 ปัจจัยเชิงบุคคล ได้แก่ ระดับการศึกษา สายงานที่ปฏิบัติงาน ลักษณะงาน ระดับรายได้ต่อเดือน และประสบการณ์ทำงานในองค์กร (อายุงาน) ส่งผลต่อองค์ประกอบของความผูกพันของพนักงาน องค์ประกอบพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี และองค์ประกอบผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล

สมมติฐานการวิจัยที่ 1.1 ระดับการศึกษาส่งผลต่อองค์ประกอบของความผูกพันของพนักงาน องค์ประกอบพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี และองค์ประกอบผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล

สมมติฐานการวิจัยที่ 1.2 สายงานที่ปฏิบัติงานส่งผลต่อองค์ประกอบของความผูกพันของพนักงาน องค์ประกอบพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี และองค์ประกอบผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล

สมมติฐานการวิจัยที่ 1.3 ลักษณะงานส่งผลต่อองค์ประกอบของความผูกพันของพนักงาน องค์ประกอบพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี และองค์ประกอบผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล

สมมติฐานการวิจัยที่ 1.4 ระดับรายได้ต่อเดือน (เงินเดือน) ส่งผลต่อองค์ประกอบของความผูกพันของพนักงาน องค์ประกอบพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี และองค์ประกอบผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล

สมมติฐานการวิจัยที่ 1.5 ประสบการณ์ทำงานในองค์กร (อายุงาน) มีผลต่อองค์ประกอบของความผูกพันของพนักงาน องค์ประกอบพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี และองค์ประกอบผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล

สมมติฐานการวิจัยที่ 2 ความผูกพันของพนักงาน ส่งผลทางบวกต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

สมมติฐานการวิจัยที่ 2.1 ความผูกพันของพนักงาน (ความผูกพันในงาน) ส่งผลทางบวกต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

สมมติฐานการวิจัยที่ 2.2 ความผูกพันของพนักงาน (ความผูกพันกับองค์กร) ส่งผลทางบวกต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

สมมติฐานการวิจัยที่ 3 ความรู้สึกผูกพันของพนักงาน ส่งผลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล

สมมติฐานการวิจัยที่ 3.1 ความผูกพันของพนักงาน (ความผูกพันในงาน) ส่งผลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล

สมมติฐานการวิจัยที่ 3.2 ความผูกพันของพนักงาน (ความผูกพันกับองค์กร) ส่งผลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล

สมมติฐานการวิจัยที่ 4 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรจะส่งผลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล

การศึกษาวิจัยตามสมมติฐานที่ 1 ดำเนินการศึกษาด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนหลายตัวแปร (multivariate analysis of variance, MANOVA) มีปัจจัยกำหนด (fixed factor) คือ สายงานที่ปฏิบัติงาน ลักษณะงาน ระดับรายได้ต่อเดือน และประสบการณ์ทำงานในองค์กร และมีตัวแปรตาม คือ องค์กรประกอบของความผูกพันของพนักงาน (การเป็นหนึ่งเดียวกับงาน การอุทิศตนในงาน และความกระปรี้กระเปร่า การได้รับการตอบสนองขั้นพื้นฐาน การได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร การทำงานร่วมกัน และความก้าวหน้าในงาน) องค์กรประกอบพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี (พฤติกรรมการเอื้อเพื่อช่วยเหลือ พฤติกรรมความสุภาพอ่อนน้อม พฤติกรรมความมีน้ำใจนักกีฬา พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ และพฤติกรรมการสำนึกในหน้าที่) และองค์กรประกอบผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล (คะแนนผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด และคะแนนประเมินสมรรถนะหลัก)

การศึกษาวิจัยตามสมมติฐานที่ 2 ถึงสมมติฐานที่ 4 ดำเนินการศึกษาวิจัยด้วยสมการโครงสร้าง (structural equation model) โดยจะมีตัวแปรที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ตัวแปรแฝง (latent variable) ความผูกพันของพนักงาน (ความผูกพันในงาน) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ (observed variable) จำนวน 3 ตัวแปร คือ การเป็นหนึ่งเดียวกับงาน การอุทิศตนในงาน และความกระปรี้กระเปร่า
2. ตัวแปรแฝง (latent variable) ความผูกพันของพนักงาน (ความผูกพันกับองค์กร) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ (observed Variable) จำนวน 4 ตัวแปร คือ การได้รับการตอบสนองขั้นพื้นฐาน การได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร การทำงานร่วมกัน และความก้าวหน้าในงาน
3. ตัวแปรแฝง (latent variable) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ (observed variable) จำนวน 5 ตัวแปร คือ พฤติกรรมการเอื้อเพื่อช่วยเหลือ พฤติกรรมความสุภาพอ่อนน้อม พฤติกรรมความมีน้ำใจนักกีฬา พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ และพฤติกรรมการสำนึกในหน้าที่
4. ตัวแปรแฝง (latent variable) ผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ (observed variable) จำนวน 2 ตัวแปร คือ คะแนนผลการปฏิบัติงานตาม และคะแนนประเมินสมรรถนะหลัก

### 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถาม (questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยได้กำหนดแบบสอบถามออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วยข้อความเกี่ยวกับ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา หน่วยงาน ลักษณะงาน ตำแหน่ง ระดับรายได้ต่อเดือน และ ประสบการณ์การทำงานในองค์กร (อายุงาน)

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความผูกพันของพนักงาน (employee engagement) พัฒนาจากแบบสอบถามของ ปรางทิพย์ (2554) กนกวรรณ (2561) และชัวร์วา (2557) ตามลำดับ ซึ่งอ้างอิงจากแนวคิดการประเมินความผูกพันของ Schaufeli & Bakker และบริษัท Gallup ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งองค์ประกอบของแบบสอบถามด้านความผูกพันของพนักงานออกเป็นสองกลุ่ม คือ ความผูกพันในงาน และความผูกพันกับองค์กร โดยในแต่ละกลุ่มได้แบ่งข้อความออกเป็นด้านต่าง ๆ รวมข้อความทั้งหมดจำนวน 30 ข้อความ ซึ่งเป็นคำถามเชิงบวกทั้งหมด สามารถสรุปได้ ดังนี้

#### ตารางที่ 3.1

แสดงจำนวนข้อความของแบบสอบถามความผูกพันของพนักงาน

ที่	มิติแบบสอบถาม	ชื่อย่อตัวแปร	จำนวน (ข้อ)
<b>1.</b>	<b>ความรู้สึกผูกพันของพนักงาน (ความผูกพันในงาน)</b>		
1.1	การเป็นหนึ่งเดียวกับงาน (absorption)	ABS	4
1.2	การอุทิศตนในงาน (dedication)	DED	5
1.3	ความกระปรี้กระเปร่า (vigor)	VIG	5
<b>2.</b>	<b>ความรู้สึกผูกพันของพนักงาน (ความผูกพันกับองค์กร)</b>		
2.1	การตอบสนองขั้นพื้นฐาน (basic need)	BSN	4
2.2	การสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร (management support)	MNS	4
2.3	การทำงานร่วมกัน (teamwork)	TMW	5
2.3	ความก้าวหน้าในงาน (growth)	GRT	3

เกณฑ์การให้คะแนนของแบบสอบถามความผูกพันของพนักงาน ผู้วิจัยเลือกใช้การประมาณค่าแบบลิเคิร์ต (Likert's scale) ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามสามารถเลือกตอบได้เพียงคำตอบเดียว โดยค่าระดับความเห็นได้แบ่งเป็นคะแนน 5 ระดับ ดังนี้

ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ค่าระดับคะแนน	1
ไม่เห็นด้วย	ค่าระดับคะแนน	2
ไม่แน่ใจ	ค่าระดับคะแนน	3
เห็นด้วย	ค่าระดับคะแนน	4
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ค่าระดับคะแนน	5

เกณฑ์การแปลผลคะแนนของข้อมูลที่ได้รับจากการตอบแบบสอบถามเพื่อใช้ในการอธิบายระดับความผูกพันของพนักงานทั้งความผูกพันในงาน และความผูกพันกับองค์กรจะถือตามคะแนนจากการแบ่งอันตรภาคชั้นตามสมการ

$$\begin{aligned}
 \text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{พิสัย}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{5 - 1}{5} \\
 &= 0.8
 \end{aligned}$$

ซึ่งสามารถแบ่งระดับคะแนนและการแปลผลคะแนนได้ ดังนี้

- ค่าเฉลี่ย 4.21 - 5.00 มีความรู้สึกในประเด็นดังกล่าวระดับสูงมาก
- ค่าเฉลี่ย 3.41 - 4.20 มีความรู้สึกในประเด็นดังกล่าวระดับสูง
- ค่าเฉลี่ย 2.61 - 3.40 มีความรู้สึกในประเด็นดังกล่าวระดับปานกลาง
- ค่าเฉลี่ย 1.81 - 2.60 มีความรู้สึกในประเด็นดังกล่าวระดับต่ำ
- ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.80 มีความรู้สึกในประเด็นดังกล่าวระดับต่ำมาก

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (organizational citizenship behavior) พัฒนาจากแบบสอบถามของชัวร์วา (2557) ตามลำดับ ซึ่งอ้างอิงจากแนวคิดพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีของ Organ & Bateman รวมข้อคำถามทั้งหมดจำนวน 20 ข้อคำถาม ซึ่งเป็นคำถามเชิงบวกทั้งหมดสามารถสรุปได้ ดังนี้

## ตารางที่ 3.2

แสดงจำนวนข้อคำถามของแบบสอบถามพฤติกรรมการทำงานเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ที่	มิติแบบสอบถาม	ชื่อย่อ ตัวแปร	จำนวน (ข้อ)
1.	พฤติกรรมกรเอื้อเพื่อช่วยเหลือ (altruism)	ALT	4
2.	พฤติกรรมความสุภาพอ่อนน้อม (courtesy)	COU	4
3.	พฤติกรรมความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา (sportsmanship)	SPT	4
4.	พฤติกรรมกรให้ความร่วมมือ (civic virtue)	CIV	4
5.	พฤติกรรมกรสำนึกในหน้าที่ (conscientiousness)	CON	4

เกณฑ์การให้คะแนนของแบบสอบถามความผูกพันของพนักงาน ผู้วิจัยเลือกใช้การประมาณค่าแบบลิเคิร์ต (Likert's scale) ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามสามารถเลือกตอบได้เพียงคำตอบเดียว โดยค่าระดับความเห็นได้แบ่งเป็นคะแนน 5 ระดับ ดังนี้

ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ค่าระดับคะแนน	1
ไม่เห็นด้วย	ค่าระดับคะแนน	2
ไม่แน่ใจ	ค่าระดับคะแนน	3
เห็นด้วย	ค่าระดับคะแนน	4
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ค่าระดับคะแนน	5

เกณฑ์การแปลผลคะแนนของข้อมูลที่ได้รับจากการตอบแบบสอบถามเพื่อใช้ในการอธิบายระดับความผูกพันของพนักงานทั้งความผูกพันในงาน และความผูกพันกับองค์กรจะถือตามคะแนนจากการแบ่งอันตรภาคชั้นตามสมการ

$$\begin{aligned}
 \text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{พิสัย}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{5 - 1}{5} \\
 &= 0.8
 \end{aligned}$$

ซึ่งสามารถแบ่งระดับคะแนนและการแปลผลคะแนนได้ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.21 - 5.00	มีพฤติกรรมในประเด็นดังกล่าวระดับสูงมาก
ค่าเฉลี่ย 3.41 - 4.20	มีพฤติกรรมในประเด็นดังกล่าวระดับสูง
ค่าเฉลี่ย 2.61 - 3.40	มีพฤติกรรมในประเด็นดังกล่าวระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.81 - 2.60	มีพฤติกรรมในประเด็นดังกล่าวระดับต่ำ
ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.80	มีพฤติกรรมในประเด็นดังกล่าวระดับต่ำมาก

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามด้านผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล (job performance) จะเป็นข้อคำถามให้ผู้ตอบแบบสอบถามดำเนินการกรอกข้อมูลคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด (key performance index, KPI) และคะแนนการประเมินสมรรถนะหลัก (core competency, CC) โดยดำเนินการแบ่งเป็น 5 ช่วงชั้นระดับคะแนนโดยอ้างอิงจากค่าเฉลี่ยของสถิติคะแนนในกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งได้ดำเนินการวัดคะแนนดังกล่าวในลักษณะของช่วงชั้นโดยอ้างอิงจากค่าเฉลี่ยของระดับคะแนนในด้านนั้น ดังนี้

1. การกำหนดค่าระดับของคะแนนผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล

น้อยกว่า 4.00	ค่าระดับคะแนน	1
4.01 - 4.25	ค่าระดับคะแนน	2
4.26 - 4.50	ค่าระดับคะแนน	3
4.51 - 4.75	ค่าระดับคะแนน	4
มากกว่า 4.75	ค่าระดับคะแนน	5

2. การกำหนดค่าระดับของคะแนนสมรรถนะหลัก

น้อยกว่า 3.00	ค่าระดับคะแนน	1
3.01 - 3.50	ค่าระดับคะแนน	2
3.51 - 4.00	ค่าระดับคะแนน	3
4.01 - 4.50	ค่าระดับคะแนน	4
มากกว่า 4.50	ค่าระดับคะแนน	4

ซึ่งสามารถแบ่งระดับคะแนนและการแปลผลคะแนนได้ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.21 - 5.00	มีผลการปฏิบัติงานระดับสูงมาก
ค่าเฉลี่ย 3.41 - 4.20	มีผลการปฏิบัติงานระดับสูง
ค่าเฉลี่ย 2.61 - 3.40	มีผลการปฏิบัติงานระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.81 - 2.60	มีผลการปฏิบัติงานระดับต่ำ
ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.80	มีผลการปฏิบัติงานระดับต่ำมาก

### 3.4 การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

แบบสอบถามชุดนี้ ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นตามขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรด้านความผูกพันของพนักงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เพื่อนำมาเป็นแบบแนวทางในการสร้าง พัฒนา ปรับปรุงแบบสอบถามเพื่อวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ตัวแปร

2. นำข้อคำถามของทุกตัวแปรมาเรียบเรียง พัฒนา และปรับปรุงให้มีเนื้อหาครอบคลุม กับนิยามที่กำหนด โดยยึดถือจากแบบสอบถามงานวิจัยที่มีการทำสอบความตรงตามเนื้อหาของ มาตรฐานวัด (Content Validity) แล้วเท่านั้น

3. นำแบบสอบถามที่ได้พัฒนาขึ้น นำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อรับข้อเสนอแนะ และนำกลับมาปรับปรุงก่อนนำไปดำเนินการทดสอบความเที่ยงตรง

4. นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแล้ว ไปทดสอบการใช้จริงกับพนักงาน การประสานครหลวงที่นอกเหนือจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 54 คน และนำมาวิเคราะห์ความเที่ยงตรง (Reliability) ด้วยวิธีการวัดค่าความสอดคล้องภายใน (internal consistency) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์ อัลฟาของครอนบัค (Cronbach's alpha coefficient) ได้ค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.980

### 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยการศึกษาครั้งนี้มีการเก็บรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยมีการเก็บข้อมูลจำนวน 2 ครั้ง ดังนี้

การเก็บข้อมูลครั้งที่ 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์คุณภาพของแบบสอบถาม โดยเก็บ ข้อมูลจากพนักงานที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งประกอบด้วย พนักงานในระดับหัวหน้าส่วนหรือเทียบเท่า ขึ้นไป จำนวน 54 คน โดยผู้วิจัยทำการรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองจากการนำแบบทดสอบไปแจกให้กับ กลุ่มตัวอย่างโดยตรง

การเก็บข้อมูลครั้งที่ 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบสมมติฐานตามที่ได้กำหนดไว้ โดย ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ผ่านการทดสอบแล้วเข้าสู่ระบบออนไลน์ เพื่อกระจายให้กลุ่มตัวอย่างอาศัย วิธีสุ่มแบบเฉพาะเจาะจง (purposive sampling) กล่าวคือ กำหนดเก็บรวบรวมข้อมูลเฉพาะกลุ่ม พนักงานระดับปฏิบัติการ ของการประสานครหลวง โดยกำหนดเป้าหมายผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 360 คน และได้กำหนดช่วงระยะเวลาการเก็บข้อมูล ระหว่างวันที่ 5 ถึง 30 ตุลาคม 2563 ซึ่งพบว่า มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามที่สามารถตอบคำถามได้ครบถ้วนสมบูรณ์เพียง 255 คน หรือคิดเป็น

ร้อยละ 70.83 ซึ่งแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ คือ แบบสอบถามที่ผู้ตอบแบบสอบถามไม่ได้ระบุคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด หรือ คะแนนการประเมินสมรรถนะหลัก

เนื่องจากการเก็บตัวอย่างต่ำกว่าค่าความคลาดเคลื่อนที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงพิจารณาหาขนาดจำนวนตัวอย่างที่เหมาะสมเพื่อใช้ในการพิจารณาเกณฑ์ความคลาดเคลื่อนที่เกิดขึ้นจากงานวิจัยในครั้งนี้ ในกรณีที่ยอมให้เกิดความคลาดเคลื่อนสัมพันธ์เท่ากับ 0.1 เพื่อจะสามารถคำนวณจำนวนขนาดตัวอย่างได้ ดังนี้

$$\begin{aligned} n &= \frac{2852}{1+(2852*0.1^2)} \\ &= 96.6 \end{aligned}$$

ดังนั้น จากจำนวนตัวอย่างที่เก็บข้อมูลได้จะพบว่าขนาดตัวอย่างที่เก็บได้ยังคงอยู่ในช่วงเกณฑ์ความคลาดเคลื่อน (e) ที่ระดับ 0.1 ที่ความเชื่อมั่นระดับ 95% ซึ่งเป็นข้อจำกัดในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

### 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ดำเนินการโดยอาศัยโปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยด้วยวิธีการทางสถิติ ซึ่งเครื่องมือทางสถิติที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ประกอบด้วย สถิติเชิงพรรณนา (descriptive statistic) และสถิติเชิงอนุมาน (inferential statistic)

#### 3.6.1 สถิติเชิงพรรณนา

ส่วนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงานในองค์กร (อายุงาน) วิเคราะห์ด้วยค่าความถี่ (frequency) และสรุปมาเป็นค่าร้อยละ (percentage)

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับคะแนน องค์กรประกอบความผูกพันของพนักงาน องค์กรประกอบพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และองค์กรประกอบผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล จะดำเนินการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation)

### 3.6.2 สถิติเชิงอนุมาน

การวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงอนุมานได้ประยุกต์ใช้วิธีการทางสถิติเพื่อนำมาศึกษา และวิเคราะห์ผลการสำรวจจากแบบสอบถามเพื่อทดสอบสมมติฐานงานวิจัยตามที่ได้กำหนดไว้ สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3

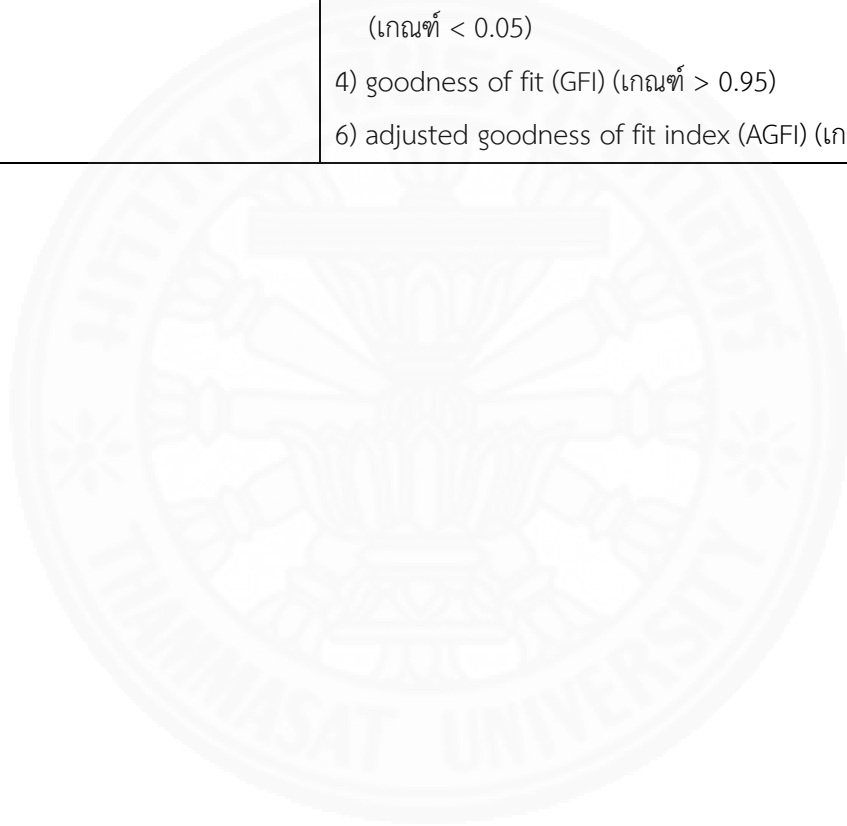
แสดงสรุปสมมติฐานการวิจัย และวิธีการทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์

<p><b>สมมติฐานการวิจัยที่ 1 (รวมสมมติฐานย่อยที่ 1.1 - 1.5)</b>            ปัจจัยเชิงบุคคล ได้แก่ ระดับการศึกษา สายงานที่ปฏิบัติงาน ลักษณะงาน ระดับรายได้ต่อเดือน และ ประสิทธิภาพทำงานในองค์กร (อายุงาน) ส่งผลต่อองค์ประกอบของความผูกพันของพนักงาน องค์ประกอบพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดี และองค์ประกอบผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล (ทั้งนี้ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสายงานผู้วิจัยจะใช้นามสมมติแทนในแต่ละสายงานเพื่อความเหมาะสมในการนำเสนอผลการศึกษา)</p>	
<p><b>วิธีการทางสถิติที่ใช้</b>            การวิเคราะห์ความแปรปรวนของ ตัวแปรหลายตัว (multivariate analysis of variance, MANOVA)</p>	<p><b>ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบ</b>            1) Bartlett's test of sphericity (p-value &lt; 0.05)            2) Lavene's test of equality of error variance (p-value &gt; 0.05)            3) Pillai's trace (p-value &lt; 0.05)            4) sum of square loading (&gt; 60%)</p>
<p><b>สมมติฐานการวิจัยที่ 2 (รวมสมมติฐานย่อยที่ 2.1 และ 2.2)</b>            ความผูกพันของพนักงาน ส่งผลทางบวกต่อพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร</p> <p><b>สมมติฐานการวิจัยที่ 3 (รวมสมมติฐานย่อยที่ 3.1 และ 3.2)</b>            ความรู้สึกผูกพันของพนักงาน ส่งผลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล</p> <p><b>สมมติฐานการวิจัยที่ 4</b>            พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรจะส่งผลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล</p>	
<p><b>วิธีการทางสถิติที่ใช้</b>            การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิง ยืนยัน (confirmatory factor analysis)            ด้วยวิธี principal component analysis</p>	<p><b>ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบ</b>            1) Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy (KMO &gt; 0.5)            2) Bartlett's test of sphericity (p-value &lt; 0.05)            3) extraction sum of squared loadings (cumulative value &gt; 60%)</p>

## ตารางที่ 3.3

แสดงสรุปสมมติฐานการวิจัย และวิธีการทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ (ต่อ)

วิธีการทางสถิติที่ใช้	ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบ
การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (structural equation model)	การวิเคราะห์ความสอดคล้องของแบบจำลองกับข้อมูลเชิง ประจักษ์ 1) chi-square (เกณฑ์ p-value > 0.05) 2) relative chi-square (เกณฑ์ < 2.0) 3) root mean square error of approximation (RMSEA) (เกณฑ์ < 0.05) 4) goodness of fit (GFI) (เกณฑ์ > 0.95) 6) adjusted goodness of fit index (AGFI) (เกณฑ์ > 0.95)



## บทที่ 4

### ผลการวิจัยและอภิปรายผล

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันของพนักงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงาน ในครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง นำเสนอสัดส่วนของตัวอย่างในมิติต่าง ๆ ที่ได้จากข้อมูลแบบสอบถามในส่วนของ ส่วนที่ 1 ประกอบด้วย มิติด้านเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา สายงานที่ปฏิบัติงาน ลักษณะงาน ระดับรายได้ต่อเดือน (ระดับเงินเดือน) และประสบการณ์ทำงานในองค์กร (อายุงาน)

4.2 ผลการวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนาของตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการวิจัย นำเสนอผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน ประกอบด้วยคะแนนต่ำสุด คะแนนต่ำสุด คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้จำนวน 14 ตัวแปร ประกอบด้วย การเป็นหนึ่งเดียวกับงาน การอุทิศตนในงาน ความกระปรี้กระเปร่า การตอบสนองขั้นพื้นฐาน การสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร (MNS) การทำงานร่วมกัน ความก้าวหน้าในงาน พฤติกรรมการเอื้อเพื่อช่วยเหลือ พฤติกรรมความสุภาพอ่อนน้อม พฤติกรรมการมีน้ำใจนักกีฬา พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ พฤติกรรมการสำนึกในหน้าที่ คะแนนตามเกณฑ์ชีวิต และคะแนนสมรรถนะหลัก

4.3 การวิเคราะห์ความแปรปรวนหลายตัวแปร (multivariate analysis of variance) ของตัวแปรสังเกตได้เป็นการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 1 ว่าปัจจัยเชิงบุคคล ได้แก่ ระดับการศึกษา สายงานที่ปฏิบัติงาน ลักษณะงาน ระดับรายได้ต่อเดือน และประสบการณ์ทำงานในองค์กร (อายุงาน) ส่งผลต่อองค์ประกอบของความผูกพันของพนักงาน องค์ประกอบพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี และองค์ประกอบผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล หรือไม่

4.4 การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (structural equation model) ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันของพนักงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี และผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 2 ถึง สมมติฐานที่ 4 เพื่ออธิบายอิทธิพลของความผูกพันของพนักงานที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงาน รวมถึงอิทธิพลของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล

#### 4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา หน่วยงาน ลักษณะงาน ระดับรายได้ต่อเดือน และประสบการณ์ทำงานในองค์กร (อายุงาน) จากจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 255 คน สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1

แสดงค่าความถี่และร้อยละของข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ( $n = 255$ )

ลักษณะประชากร	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>1. เพศ</b>		
ชาย	122	47.8
หญิง	130	51.0
อื่น	3	1.2
<b>รวม</b>	<b>255</b>	<b>100.0</b>
<b>2. อายุ</b>		
ต่ำกว่า 25 ปี	3	1.2
25 - 29 ปี	40	15.7
30 - 34 ปี	66	25.9
35 - 39 ปี	60	23.5
40 - 44 ปี	53	20.8
45 ปี ขึ้นไป	33	12.9
<b>รวม</b>	<b>255</b>	<b>100.0</b>
<b>3. สถานภาพ</b>		
โสด	156	61.2
หม้าย / หย่าร้าง / แยกกันอยู่	3	1.2
สมรส มีบุตร	61	23.9
สมรส ไม่มีบุตร	35	13.7
<b>รวม</b>	<b>255</b>	<b>100.0</b>
<b>4. ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	8	3.1
ปริญญาตรี	99	38.8
ปริญญาโทหรือสูงกว่า	148	58.1
<b>รวม</b>	<b>255</b>	<b>100.0</b>

## ตารางที่ 4.1

แสดงค่าความถี่และร้อยละของข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ( $n = 255$ ) (ต่อ)

ลักษณะประชากร	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>5. สายงานที่ปฏิบัติงาน</b>		
สายงาน (ก)	17	6.7
สายงาน (ข)	17	6.7
สายงาน (ค)	20	7.8
สายงาน (ง)	55	21.6
สายงาน (จ)	30	11.8
สายงาน (ฉ)	21	8.2
สายงาน (ช)	8	3.1
สายงาน (ซ)	33	12.9
สายงาน (ฌ)	54	21.2
<b>รวม</b>	<b>255</b>	<b>100.0</b>
<b>6. ลักษณะการปฏิบัติงาน</b>		
ปฏิบัติงานประจำสำนักงาน	216	84.7
ปฏิบัติงานภาคสนาม	29	11.4
ปฏิบัติงานเป็นกะ	10	3.9
<b>รวม</b>	<b>255</b>	<b>100.0</b>
<b>7. ระดับรายได้ต่อเดือน (ระดับเงินเดือน)</b>		
15,000 - 20,000 บาท	33	12.9
20,001 - 25,000 บาท	33	12.9
25,001 - 30,000 บาท	53	20.8
30,001 - 35,000 บาท	38	14.9
35,001 - 40,000 บาท	37	14.6
40,001 บาท ขึ้นไป	61	23.9
<b>รวม</b>	<b>255</b>	<b>100.0</b>
<b>8. ประสบการณ์ทำงานในองค์กร (อายุงาน)</b>		
น้อยกว่า 1 ปี	5	2.0
1 - 5 ปี	66	25.9
6 - 10 ปี	89	34.9
11 - 15 ปี	48	18.8
16 - 20 ปี	16	6.3
20 ปี ขึ้นไป	31	12.1
<b>รวม</b>	<b>255</b>	<b>100.0</b>

จากข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีสัดส่วนเพศชายและเพศหญิงจำนวนใกล้เคียงกัน ประมาณร้อยละ 47.8 และ 51.0 และมีกลุ่มเพศอื่น ๆ ประมาณร้อยละ 1.2

ด้านอายุ กลุ่มตัวอย่างมีการกระจายในทุกช่วงอายุ ยกเว้น ผู้ที่มีอายุอยู่ในช่วงต่ำกว่า 25 ปี มีจำนวนเพียงร้อยละ 1.2 (ทั้งนี้ ส่วนใหญ่อาจเนื่องมาจากช่วงอายุดังกล่าวจะเป็นพนักงานแรกบรรจุ ซึ่งยังไม่ปรากฏคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด และคะแนนสมรรถนะหลักทำให้มีข้อมูลไม่ครบถ้วนเพียงพอในการนำมาศึกษาวิจัย)

ด้านสถานภาพกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีสถานะโสด คิดเป็นร้อยละ 61.2 โดยมีสถานะสมรส (ทั้งที่มีบุตรและไม่มีบุตร) รวมประมาณร้อยละ 47.6 และกลุ่มที่มีสถานะ หม้าย หย่าร้าง หรือ แยกกันอยู่ มีเพียงร้อยละ 1.2

ด้านการศึกษา กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป โดยคิดเป็นร้อยละ 58.1 และระดับปริญญาตรี ประมาณร้อยละ 38.8 โดยมีกลุ่มที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี เพียงร้อยละ 3.1

ด้านหน่วยงาน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จะอยู่ในสายงาน (ง) และสายงาน (ฉ) คิดเป็นร้อยละประมาณ 21.6 และ 21.2 สำหรับกลุ่มลำดับถัดมาจะเป็นสายงาน (ช) และสายงาน (จ) คิดเป็นร้อยละประมาณ ร้อยละ 12.9 และ 11.8 ส่วนสายงาน (ฉ) สายงาน (ค) สายงาน (ข) และสายงาน (ก) มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามเป็นกลุ่มลำดับที่ 3 คิดเป็นร้อยละประมาณ 6.7 - 8.2 สำหรับสายงานที่มีผู้ตอบแบบสอบถามน้อยที่สุด คือ สายงาน (ช) ซึ่งมีผู้ตอบแบบสอบถามประมาณ ร้อยละ 3.1

ด้านลักษณะงาน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นผู้ปฏิบัติงานประจำสำนักงาน คิดเป็นร้อยละ 84.7 เป็นผู้ปฏิบัติงานภาคสนาม คิดเป็นประมาณร้อยละ 11.4 และมีผู้ปฏิบัติงานเป็นกะ คิดเป็นเพียงร้อยละ 3.9

ด้านระดับรายได้ กลุ่มตัวอย่างมีระดับรายได้ต่อเดือนค่อนข้างกระจายในทุกช่วงซึ่งกลุ่มประชากรส่วนใหญ่จะมีระดับรายได้สองช่วง คือ มีระดับรายได้ต่อเดือนสูงกว่า 40,001 บาทประมาณร้อยละ 23.9 และมีระดับรายได้ระหว่าง 25,000 - 30,001 บาท ประมาณร้อยละ 20.8

ด้านประสบการณ์ทำงาน (อายุงาน) กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุงานอยู่ระหว่าง 6-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 34.9

## 4.2 การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนาของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

จากข้อมูลการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 255 คน สามารถสรุปค่าทางสถิติพื้นฐาน เช่น ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของตัวแปรที่สนใจ ประกอบด้วย ความเป็นหนึ่งเดียวกับงาน การอุทิศตนในงาน การมีความกระตือรือร้นในการทำงาน การได้รับการตอบสนองขั้นพื้นฐาน การได้รับการสนับสนุนจากองค์กร การทำงานเป็นทีม การได้รับโอกาสในการเติบโต พฤติกรรมการเอื้อเพื่อช่วยเหลือ พฤติกรรมความสุภาพอ่อนน้อม พฤติกรรมความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ พฤติกรรมการสำนึกในหน้าที่ คะแนนผลการประเมินการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด (key performance indicator, KPI) และคะแนนการประเมินสมรรถนะหลัก (core competency, CC) แสดงดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2

แสดงค่าสถิติพื้นฐานองค์ประกอบของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด (n=255)

	ค่าทางสถิติ				ระดับ
	ต่ำสุด	สูงสุด	ค่าเฉลี่ย	ค่า S.D.	
<b>ความผูกพันของพนักงาน (ความผูกพันในงาน)</b>					
การเป็นหนึ่งเดียวกับงาน	2.00	5.00	3.841	0.567	สูง
การอุทิศตนในงาน	1.60	5.00	3.910	0.653	สูง
ความกระปรี้กระเปร่า	2.00	5.00	3.983	0.637	สูง
<b>ความผูกพันของพนักงาน (ความผูกพันกับองค์กร)</b>					
การตอบสนองขั้นพื้นฐาน	1.50	5.00	3.720	0.626	สูง
การสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร	1.75	5.00	3.846	0.708	สูง
การทำงานร่วมกัน	1.80	5.00	3.809	0.663	สูง
ความก้าวหน้าในงาน	1.33	5.00	3.678	0.770	สูง
<b>พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร</b>					
พฤติกรรมการเอื้อเพื่อช่วยเหลือ	2.00	5.00	4.277	0.684	สูงมาก
พฤติกรรมความสุภาพอ่อนน้อม	2.00	5.00	4.196	0.656	สูง
พฤติกรรมการมีน้ำใจนักกีฬา	2.00	5.00	4.099	0.677	สูง
พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ	2.00	5.00	4.093	0.676	สูง
พฤติกรรมการสำนึกในหน้าที่	2.00	5.00	4.066	0.640	สูง
<b>ผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล</b>					
คะแนนตามเกณฑ์ชี้วัด (KPI)	1.00	5.00	3.424	0.993	-
คะแนนสมรรถนะหลัก (CC)	2.00	5.00	3.757	0.862	-

จะเห็นได้ว่าความรู้สึกรู้สึกผูกพันของพนักงานทั้งด้านความผูกพันในงานและความผูกพันกับองค์กรมีค่าเฉลี่ยเกาะกลุ่มอยู่ระหว่างระดับคะแนน 3.678-3.983 ซึ่งถือว่ามีความผูกพันของพนักงานอยู่ในระดับสูง ในขณะที่หากพิจารณาด้านพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร พบว่า พฤติกรรมการเอื้อเฟื้อเพื่อช่วยเหลือมีค่าระดับคะแนนอยู่ในระดับสูงมาก ในขณะที่พฤติกรรมในด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับที่สูง ในขณะที่ผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลถือว่ามีความเฉลี่ยของคะแนนอยู่ในระดับสูง โดยหากพิจารณาจำแนกตามสายงาน และลักษณะงานสามารถแสดงได้ดังตารางที่ 4.3 และตารางที่ 4.4 ตามลำดับ

### ตารางที่ 4.3

แสดงค่าสถิติพื้นฐานขององค์ประกอบของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาจำแนกตามสายงาน

ตัวแปร		สายงาน								
		(ก)	(ข)	(ค)	(ง)	(จ)	(ฉ)	(ช)	(ซ)	(ม)
n =		17	17	20	55	30	21	8	33	54
<b>ความผูกพันของพนักงาน (ความผูกพันในงาน)</b>										
การเป็นหนึ่งเดียว กับงาน	ต่ำสุด	2.75	3.00	3.00	2.75	3.00	2.00	2.00	3.00	2.50
	สูงสุด	5.00	5.00	4.50	5.00	4.75	4.25	4.00	5.00	5.00
	เฉลี่ย	4.13	4.01	3.70	4.06	4.05	3.28	3.64	4.21	4.02
	ค่า S.D.	.700	.602	.370	.658	.605	.748	.794	.524	.564
	ระดับ	สูง	สูง	สูง	สูง	สูง	ปานกลาง	สูง	สูงมาก	สูง
การอุทิศตนในงาน	ต่ำสุด	2.20	3.00	2.40	2.60	2.80	1.60	2.20	3.40	2.00
	สูงสุด	5.00	4.80	4.00	5.00	5.00	4.80	4.00	5.00	5.00
	เฉลี่ย	3.88	3.92	3.57	4.05	3.97	3.47	3.25	4.16	3.99
	ค่า S.D.	.819	.419	.401	.646	.561	.813	.583	.501	.656
	ระดับ	สูง	สูง	สูง	สูง	สูง	สูง	ปานกลาง	สูง	สูง
ความกระปรี้กระเปร่า	ต่ำสุด	2.60	3.00	3.00	2.80	2.60	2.00	2.00	2.80	2.60
	สูงสุด	5.00	5.00	4.20	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00
	เฉลี่ย	4.13	4.01	3.70	4.06	4.05	3.28	3.64	4.21	4.02
	ค่า S.D.	.700	.602	.370	.658	.605	.748	.794	.524	.564
	ระดับ	สูง	สูง	สูง	สูง	สูง	ปานกลาง	สูง	สูงมาก	สูง
<b>ความผูกพันของพนักงาน (ความผูกพันกับองค์กร)</b>										
การตอบสนอง ขั้นพื้นฐาน	ต่ำสุด	1.50	3.00	2.50	2.25	1.50	2.00	2.25	2.50	2.50
	สูงสุด	5.00	4.75	4.00	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00
	เฉลี่ย	3.78	3.81	3.64	3.84	3.68	3.42	3.16	3.88	3.71
	ค่า S.D.	.765	.438	.376	.662	.550	.677	.640	.638	.621
	ระดับ	สูง	สูง	สูง	สูง	สูง	สูง	ปานกลาง	สูง	สูง

## ตารางที่ 4.3

แสดงค่าสถิติพื้นฐานองค์ประกอบของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาจำแนกตามสายงาน (ต่อ)

ตัวแปร		สายงาน								
		(ก)	(ข)	(ค)	(ง)	(จ)	(ฉ)	(ช)	(ซ)	(ณ)
n =		17	17	20	55	30	21	8	33	54
การสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร	ต่ำสุด	2.00	2.75	2.25	2.25	1.75	2.00	2.00	3.25	2.25
	สูงสุด	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	4.25	5.00	5.00
	เฉลี่ย	3.87	3.97	3.59	4.05	3.90	3.54	3.03	4.01	3.81
	ค่า S.D.	.825	.551	.454	.663	.773	.849	.901	.532	.691
	ระดับ	สูง	สูง	สูง	สูง	สูง	สูง	ปานกลาง	สูง	สูง
การทำงานร่วมกัน	ต่ำสุด	2.40	3.00	2.80	2.40	1.80	2.00	2.20	2.60	2.40
	สูงสุด	5.00	4.60	4.40	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00
	เฉลี่ย	3.80	3.91	3.61	3.94	3.85	3.44	3.23	3.98	3.83
	ค่า S.D.	.784	.534	.301	.594	.780	.766	.654	.554	.698
	ระดับ	สูง	สูง	สูง	สูง	สูง	สูง	ปานกลาง	สูง	สูง
ความก้าวหน้าในงาน	ต่ำสุด	2.33	2.67	2.67	2.33	1.33	2.00	2.00	2.67	1.67
	สูงสุด	5.00	5.00	4.67	5.00	5.00	5.00	3.67	5.00	5.00
	เฉลี่ย	3.67	3.80	3.34	3.87	3.83	3.32	2.79	3.88	3.62
	ค่า S.D.	.825	.635	.458	.738	.825	.846	.711	.639	.798
	ระดับ	สูง	สูง	ปานกลาง	สูง	สูง	ปานกลาง	ปานกลาง	สูง	สูง
<b>พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร</b>										
พฤติกรรม การเอื้อเพื่อช่วยเหลือ	ต่ำสุด	3.00	3.50	3.50	2.75	2.75	2.00	2.00	3.50	3.00
	สูงสุด	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
	เฉลี่ย	4.40	4.38	4.00	4.46	4.28	4.10	3.50	4.46	4.19
	ค่า S.D.	.735	.485	.526	.602	.652	.917	1.316	.539	.620
	ระดับ	สูงมาก	สูงมาก	สูง	สูงมาก	สูงมาก	สูง	สูง	สูงมาก	สูง
พฤติกรรม ความสุภาพอ่อนน้อม	ต่ำสุด	2.75	2.75	3.00	2.75	2.75	2.00	2.00	2.75	2.75
	สูงสุด	5.00	5.00	4.50	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
	เฉลี่ย	4.37	4.27	3.96	4.35	4.16	3.99	3.50	4.41	4.13
	ค่า S.D.	.766	.428	.446	.602	.614	.853	1.165	.551	.608
	ระดับ	สูงมาก	สูงมาก	สูง	สูงมาก	สูง	สูง	สูง	สูงมาก	สูง
พฤติกรรม การมีน้ำใจนักกีฬา	ต่ำสุด	2.00	2.75	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.50	2.75
	สูงสุด	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.50	5.00	5.00
	เฉลี่ย	4.19	4.13	3.79	4.31	4.17	3.75	3.03	4.30	4.10
	ค่า S.D.	.803	.567	.527	.565	.664	.754	.839	.554	.643
	ระดับ	สูง	สูง	สูง	สูง	สูง	สูง	ปานกลาง	สูงมาก	สูง
พฤติกรรม การให้ ความร่วมมือ	ต่ำสุด	2.50	2.25	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.75	3.00
	สูงสุด	5.00	5.00	4.50	5.00	5.00	5.00	4.50	5.00	5.00
	เฉลี่ย	4.15	4.03	3.78	4.34	4.18	3.70	3.38	4.27	4.07
	ค่า S.D.	.755	.612	.436	.580	.602	.785	.906	.548	.716
	ระดับ	สูง	สูง	สูง	สูงมาก	สูง	สูง	ปานกลาง	สูงมาก	สูง

ตารางที่ 4.3

แสดงค่าสถิติพื้นฐานองค์ประกอบของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาจำแนกตามสายงาน (ต่อ)

ตัวแปร		สายงาน								
		(ก)	(ข)	(ค)	(ง)	(จ)	(ฉ)	(ช)	(ซ)	(ณ)
$n =$		17	17	20	55	30	21	8	33	54
พฤติกรรมกรรมการสำนัก ในหน้าที่	ต่ำสุด	2.25	3.00	3.00	3.00	2.25	2.00	2.00	2.50	2.75
	สูงสุด	5.00	4.75	4.00	5.00	5.00	5.00	4.50	5.00	5.00
	เฉลี่ย	4.21	4.04	3.74	4.23	4.12	3.75	3.47	4.26	4.02
	ค่า S.D.	.741	.417	.329	.552	.685	.766	1.030	.571	.615
	ระดับ	สูงมาก	สูง	สูง	สูงมาก	สูง	สูง	สูง	สูงมาก	สูง
<b>ผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล</b>										
คะแนน ตามเกณฑ์ชี้วัด (KPI)	ต่ำสุด	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	2.00	1.00	1.00
	สูงสุด	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	3.00	5.00	5.00
	เฉลี่ย	3.12	3.64	3.55	3.46	3.07	3.29	2.63	3.67	3.59
	ค่า S.D.	.928	1.057	.945	.899	1.363	.902	.518	.817	.962
	ระดับ	สูงมาก	สูง	สูง	สูงมาก	สูง	สูง	สูง	สูงมาก	สูง
คะแนน สมรรถนะหลัก (CC)	ต่ำสุด	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
	สูงสุด	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00
	เฉลี่ย	3.88	3.59	3.35	3.87	3.70	3.81	3.25	3.88	3.82
	ค่า S.D.	.781	1.004	.813	.818	.952	.680	.707	.960	.848
	ระดับ	สูงมาก	สูง	สูง	สูงมาก	สูง	สูง	สูง	สูงมาก	สูง

ตารางที่ 4.4

แสดงค่าสถิติพื้นฐานองค์ประกอบของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาจำแนกตามลักษณะการปฏิบัติงาน

ตัวแปร		ลักษณะการปฏิบัติงาน		
		ประจำสำนักงาน	ปฏิบัติงานภาคสนาม	ปฏิบัติงานเป็นกะ
$n =$		216	29	10
<b>ความผูกพันของพนักงาน (ความผูกพันในงาน)</b>				
การเป็นหนึ่งเดียวกับงาน	ต่ำสุด	2.00	3.25	3.00
	สูงสุด	5.00	4.50	4.75
	เฉลี่ย	3.84	3.85	3.75
	ค่า S.D.	.581	.475	.540
	ระดับ	สูง	สูง	สูง
การอุทิศตนในงาน	ต่ำสุด	1.60	3.00	3.00
	สูงสุด	5.00	5.00	5.00
	เฉลี่ย	3.88	4.13	3.84
	ค่า S.D.	.663	.535	.665
	ระดับ	สูง	สูง	สูง

## ตารางที่ 4.4

แสดงค่าสถิติพื้นฐานองค์ประกอบของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาจำแนกตามลักษณะการปฏิบัติงาน (ต่อ)

ตัวแปร		ลักษณะการปฏิบัติงาน		
		ประจำสำนักงาน	ปฏิบัติงานภาคสนาม	ปฏิบัติงานเป็นกะ
n =		216	29	10
ความกระปรี้กระเปร่า	ต่ำสุด	2.00	3.00	3.00
	สูงสุด	5.00	5.00	4.80
	เฉลี่ย	3.97	4.15	3.86
	ค่า S.D.	.643	.583	.640
	ระดับ	สูง	สูง	สูง
<b>ความผูกพันของพนักงาน (ความผูกพันกับองค์กร)</b>				
การตอบสนองขั้นพื้นฐาน	ต่ำสุด	1.50	3.00	3.00
	สูงสุด	5.00	5.00	4.50
	เฉลี่ย	3.73	3.74	3.53
	ค่า S.D.	.639	.502	.692
	ระดับ	สูง	สูง	สูง
การสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร	ต่ำสุด	1.75	2.75	1.75
	สูงสุด	5.00	5.00	4.75
	เฉลี่ย	3.85	3.85	3.70
	ค่า S.D.	.705	.673	.926
	ระดับ	สูง	สูง	สูง
การทำงานร่วมกัน	ต่ำสุด	1.80	2.80	1.80
	สูงสุด	5.00	5.00	4.80
	เฉลี่ย	3.81	3.86	3.74
	ค่า S.D.	.655	.604	1.007
	ระดับ	สูง	สูง	สูง
ความก้าวหน้าในงาน	ต่ำสุด	1.33	2.33	2.00
	สูงสุด	5.00	4.67	5.00
	เฉลี่ย	3.67	3.74	3.73
	ค่า S.D.	.770	.688	1.040
	ระดับ	สูง	สูง	สูง
<b>พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร</b>				
พฤติกรรมกรเอื้อเพื่อช่วยเหลือ	ต่ำสุด	2.00	3.00	3.00
	สูงสุด	5.00	5.00	5.00
	เฉลี่ย	4.28	4.29	4.18
	ค่า S.D.	.698	.583	.708
	ระดับ	สูงมาก	สูงมาก	สูง

## ตารางที่ 4.4

แสดงค่าสถิติพื้นฐานองค์ประกอบของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาจำแนกตามลักษณะการปฏิบัติงาน (ต่อ)

ตัวแปร		ลักษณะการปฏิบัติงาน		
		ประจำสำนักงาน	ปฏิบัติงานภาคสนาม	ปฏิบัติงานเป็นกะ
<i>n</i> =		216	29	10
พฤติกรรมความสุภาพอ่อนน้อม	ต่ำสุด	2.00	3.00	3.00
	สูงสุด	5.00	5.00	5.00
	เฉลี่ย	4.20	4.19	4.15
	ค่า S.D.	.661	.633	.689
	ระดับ	สูง	สูง	สูง
พฤติกรรมการมีน้ำใจนักกีฬา	ต่ำสุด	2.00	3.00	3.00
	สูงสุด	5.00	5.00	5.00
	เฉลี่ย	4.08	4.19	4.18
	ค่า S.D.	.689	.589	.678
	ระดับ	สูง	สูง	สูง
พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ	ต่ำสุด	2.00	3.00	3.00
	สูงสุด	5.00	5.00	5.00
	เฉลี่ย	4.08	4.19	4.13
	ค่า S.D.	.696	.558	.580
	ระดับ	สูง	สูง	สูง
พฤติกรรมการสำนึกในหน้าที่	ต่ำสุด	2.00	3.00	3.00
	สูงสุด	5.00	5.00	5.00
	เฉลี่ย	4.06	4.09	4.15
	ค่า S.D.	.648	.560	.738
	ระดับ	สูง	สูง	สูง
<b>ผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล</b>				
คะแนนตามเกณฑ์ชีวิต (KPI)	ต่ำสุด	1.00	1.00	1.00
	สูงสุด	5.00	5.00	4.00
	เฉลี่ย	3.42	3.66	2.90
	ค่า S.D.	.975	1.197	1.010
	ระดับ	สูง	สูง	สูง
คะแนนสมรรถนะหลัก (CC)	ต่ำสุด	2.00	2.00	2.00
	สูงสุด	5.00	5.00	5.00
	เฉลี่ย	3.76	3.79	3.70
	ค่า S.D.	.835	1.160	.978
	ระดับ	สูง	สูง	สูง

จากตารางที่ 4.3 พบว่า คะแนนความผูกพันของพนักงานจำแนกตามสายงานมีความแตกต่างกันในบางกลุ่ม ในขณะที่พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรกลับมีค่าระดับอยู่ในเกณฑ์ที่สูงซึ่งสามารถแบ่งกลุ่มเป็นจำนวน 3 กลุ่ม ประกอบด้วย

**กลุ่มที่ 1** มีระดับคะแนนความผูกพันของพนักงานค่อนข้างสูง และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในระดับสูง ได้แก่ กลุ่มพนักงานที่ปฏิบัติงานในสายงาน (ก) สายงาน (ข) สายงาน (ง) สายงาน (จ) สายงาน (ช) และสายงาน (ฉ)

**กลุ่มที่ 2** มีค่าระดับคะแนนความผูกพันของพนักงานค่อนข้างมาทางปานกลาง แต่มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในระดับสูง กลุ่มพนักงานที่ปฏิบัติงานในสายงาน (ค) และสายงาน (ฉ)

**กลุ่มที่ 3** มีค่าระดับคะแนนความผูกพันของพนักงานและมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในระดับปานกลาง คือ พนักงานที่ปฏิบัติงานในสายงาน (ข) ทั้งนี้ อาจเนื่องมีจำนวนข้อมูลที่น่ามาวิเคราะห์ในปริมาณที่น้อยกว่าสายงานอื่น

สำหรับผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล พบว่า ทุกกลุ่มมีค่าค่อนข้างใกล้เคียงกันยกเว้นพนักงานที่ปฏิบัติงานในสายงาน (ข) ทั้งนี้ อาจมีสาเหตุมาจากจำนวนข้อมูลที่น่ามาวิเคราะห์ที่มีปริมาณน้อยกว่าสายงานอื่น

#### 4.3 การวิเคราะห์ความแปรปรวนหลายตัวแปรของตัวแปรสังเกตได้

การทดสอบตามสมมติฐานการวิจัยที่ 1 ผู้วิจัยได้เลือกใช้วิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนหลายตัวแปรแบบทางเดียว (one-way MANOVA) เพื่อพิจารณาว่าปัจจัยเชิงบุคคลด้านใดบ้างที่มีความผูกพันของพนักงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล โดยผู้วิจัยได้เลือกใช้ค่าสถิติทดสอบ Pillai's trace เนื่องจากจำนวนข้อมูลในมิติบางด้านจำนวนตัวอย่างแตกต่างกันมาก ซึ่งการทดสอบด้วย Pillai's trace จะให้ผลการทดสอบที่มีความแกร่ง (robustness) มากกว่าค่าสถิติตัวอื่น (ไพฑูริย์ สุขศรีงาม, 2557) โดยผลการทดสอบสามารถสรุปผลได้ดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5

เปรียบเทียบค่าทางสถิติทดสอบปัจจัยเชิงบุคคลที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล

มิติเชิงบุคคล	degree of freedom		Pillai's trace	f-Statistic	p-value
	hypothesis	error			
ระดับการศึกษา	28	240	0.211	2.024	0.002
ระดับรายได้ต่อเดือน (เงินเดือน)	70	1200	0.466	1.762	0.000
ประสบการณ์ทำงานในองค์กร (อายุงาน)	70	1200	0.325	1.193	0.137
ลักษณะการปฏิบัติงาน	28	480	0.094	0.848	0.692
สายงานที่ปฏิบัติงาน	112	1920	0.542	1.245	0.046

จากผลการทดสอบความแปรปรวนหลายตัวแปร (MANOVA) พบว่า ปัจจัยเชิงบุคคลในด้านระดับการศึกษา ระดับรายได้ต่อเดือน (เงินเดือน) และสายงานที่ปฏิบัติงานส่งผลต่อ ความผูกพันของพนักงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p\text{-value} < .05$ ) ในขณะที่ประสบการณ์ทำงานในองค์กร (อายุงาน) และลักษณะการปฏิบัติงาน ไม่ได้ส่งผลกระทบต่ออย่างมีนัยสำคัญ ( $p\text{-value} > .05$ )

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์เพิ่มเติมเฉพาะกลุ่มที่มีมติเชิงบุคคลที่ส่งผลต่อตัวแปรที่พิจารณาอย่างมีนัยสำคัญเพื่อวิเคราะห์หาความแตกต่างทั้งในมิติด้าน ระดับการศึกษา ระดับรายได้ต่อเดือน และสายงานที่ปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถแสดงรายละเอียดในแต่ละด้านดังนี้

#### 4.3.1 การวิเคราะห์มิติด้านระดับการศึกษา

ผลการวิเคราะห์ด้านมิติการศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันของพนักงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงานรายละเอียดแสดงดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6

การวิเคราะห์ความแปรปรวนหลายตัวแปรของความผูกพันของพนักงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลเมื่อจำแนกตามระดับการศึกษา

(Pillai's trace = 0.211,  $F = 2.024$  (hypothesis df = 28, error df = 240)  $p\text{-value} < 0.05$ )

ด้าน	ชื่อย่อ	sum of squares	df	mean square	f	p-value
<b>ความผูกพันของพนักงาน (ความผูกพันในงาน)</b>						
การเป็นหนึ่งเดียวกับงาน	ABS	2.151	2	1.076	3.408	0.035
การอุทิศตนในงาน	DED	0.341	2	0.171	0.399	0.672
ความกระปรี้กระเปร่า	VIG	2.538	2	1.269	3.18	0.043
<b>ความผูกพันของพนักงาน (ความผูกพันกับองค์กร)</b>						
การตอบสนองขั้นพื้นฐาน	BSN	0.42	2	0.21	0.535	0.586
การสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร	MNS	1.329	2	0.665	1.328	0.267
การทำงานร่วมกัน	TMW	1.159	2	0.579	1.322	0.268
ความก้าวหน้าในงาน	GRT	0.119	2	0.059	0.099	0.906
<b>พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร</b>						
พฤติกรรมการเอื้อเพื่อช่วยเหลือ	ALT	8.063	2	4.032	9.157	0.000
พฤติกรรมความสุภาพอ่อนน้อม	COU	6.937	2	3.468	8.526	0.000
พฤติกรรมการมีน้ำใจนักกีฬา	SPT	4.71	2	2.355	5.318	0.005
พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ	CIV	3.553	2	1.777	3.974	0.020
พฤติกรรมการสำนึกในหน้าที่	CON	6.294	2	3.147	8.11	0.000

## ตารางที่ 4.6

การวิเคราะห์ความแปรปรวนหลายตัวแปรของความผูกพันของพนักงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลเมื่อจำแนกตามระดับการศึกษา (ต่อ)

(Pillai's trace = 0.211, F = 2.024 (hypothesis df = 28, error df = 240) p-value < 0.05)

ด้าน	ชื่อย่อ	sum of squares	df	mean square	f	p-value
<b>ผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล</b>						
คะแนนตามเกณฑ์ชีวิต	KPIS	9.542	2	4.771	4.995	0.007
คะแนนสมรรถนะหลัก	CCS	6.559	2	3.279	4.532	0.012

จากตารางที่ 4.6 จะพบว่าระดับการศึกษาที่แตกต่างกันจะมีผลต่อตัวแปรในด้านการเป็นหนึ่งเดียวกับงาน ความกระปรี้กระเปร่า พฤติกรรมการเอื้อเพื่อช่วยเหลือ พฤติกรรมความสุภาพอ่อนน้อม พฤติกรรมที่มีน้ำใจนักกีฬา พฤติกรรมให้ความร่วมมือ พฤติกรรมสำนึกในหน้าที่ คะแนนตามเกณฑ์ชีวิต และคะแนนสมรรถนะหลัก ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่เพื่อหาคู่ที่มีความแตกต่างและนำเสนอเฉพาะรายการที่มีนัยสำคัญทางสถิติแสดงดังตารางที่ 4.7

## ตารางที่ 4.7

การเปรียบเทียบรายคู่ความผูกพันของพนักงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลเมื่อจำแนกตามระดับการศึกษา (เฉพาะคู่ที่ปรากฏนัยสำคัญทางสถิติ)

ด้าน	ระดับการศึกษา	คู่เปรียบเทียบ	mean difference
<b>ความผูกพันของพนักงาน (ความผูกพันในงาน)</b>			
การเป็นหนึ่งเดียวกับงาน (ABS)	ปริญญาโทหรือสูงกว่า	ต่ำกว่าปริญญาตรี	0.1377
		ปริญญาตรี	.1891*
ความกระปรี้กระเปร่า (VIG)	ปริญญาโทหรือสูงกว่า	ต่ำกว่าปริญญาตรี	0.193
		ปริญญาตรี	.203*
<b>พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร</b>			
พฤติกรรมการเอื้อเพื่อช่วยเหลือ (ALT)	ปริญญาโทหรือสูงกว่า	ต่ำกว่าปริญญาตรี	.8117*
		ปริญญาตรี	.2665*
พฤติกรรมความสุภาพอ่อนน้อม (COU)	ปริญญาโทหรือสูงกว่า	ต่ำกว่าปริญญาตรี	.6681*
		ปริญญาตรี	.2763*
พฤติกรรมกรรมมีน้ำใจนักกีฬา (SPT)	ปริญญาโทหรือสูงกว่า	ต่ำกว่าปริญญาตรี	.6056*
		ปริญญาตรี	0.2094

## ตารางที่ 4.7

การเปรียบเทียบรายคู่ความผูกพันของพนักงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และ ผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลเมื่อจำแนกตามระดับการศึกษา (เฉพาะคู่ที่ปรากฏนัยสำคัญทางสถิติ) (ต่อ)

ด้าน	ระดับการศึกษา	คู่เปรียบเทียบ	mean difference
พฤติกรรมการสำนึกในหน้าที่ (CON)	ปริญญาโทหรือสูงกว่า	ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี	0.538 .2877*
<b>ผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล</b>			
คะแนนตามเกณฑ์ชีวิต (KPIS)	ปริญญาโทหรือสูงกว่า	ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี	-0.4595 .3385*
คะแนนสมรรถนะหลัก (CCS)	ปริญญาโทหรือสูงกว่า	ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี	0.0101 .3296*

จากตารางที่ 4.7 จะพบว่าเมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่จะพบว่ามีมิติที่แตกต่างกันประกอบด้วย พนักงานกลุ่มที่มีการศึกษาระดับปริญญาโทหรือสูงกว่ามีค่าระดับคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าพนักงานระดับปริญญาตรีในมิติด้าน การเป็นหนึ่งเดียวกันกับงาน ความกระปรี้กระเปร่า พฤติกรรมเอื้อเพื่อช่วยเหลือ พฤติกรรมความสุภาพอ่อนน้อม พฤติกรรมมีน้ำใจนักกีฬา พฤติกรรมสำนึกในหน้าที่ ตลอดจนมีผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลทั้งในด้านคะแนนตามเกณฑ์ชีวิต และคะแนนสมรรถนะหลัก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

#### 4.3.2 การวิเคราะห์มิติด้านระดับรายได้ต่อเดือน

ผลการวิเคราะห์ด้านระดับรายได้ต่อเดือน (เงินเดือน) ที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันของพนักงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงานรายละเอียดแสดงดังตารางที่ 4.8

## ตารางที่ 4.8

การวิเคราะห์ความแปรปรวนหลายตัวแปรของความผูกพันของพนักงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลเมื่อจำแนกตามระดับรายได้ต่อเดือน

(Pillai's trace = 0.466, F = 1.762 (hypothesis df = 70, error df = 1200) p-value < 0.05)

ด้าน	ชื่อย่อ	sum of squares	df	mean square	f	p-value
<b>ความผูกพันของพนักงาน (ความผูกพันในงาน)</b>						
การเป็นหนึ่งเดียวกับงาน	ABS	3.97	5	0.794	2.544	0.029
การอุทิศตนในงาน	DED	3.449	5	0.69	1.639	0.150
ความกระปรี้กระเปร่า	VIG	3.241	5	0.648	1.616	0.156
<b>ความผูกพันของพนักงาน (ความผูกพันกับองค์กร)</b>						
การตอบสนองขั้นพื้นฐาน	BSN	1.41	5	0.282	0.716	0.612
การสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร	MNS	0.604	5	0.121	0.237	0.946
การทำงานร่วมกัน	TMW	1.45	5	0.29	0.655	0.658
ความก้าวหน้าในงาน	GRT	4.061	5	0.812	1.379	0.233
<b>พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร</b>						
พฤติกรรมการเอื้อเพื่อช่วยเหลือ	ALT	0.978	5	0.196	0.412	0.840
พฤติกรรมความสุภาพอ่อนน้อม	COU	0.933	5	0.187	0.428	0.829
พฤติกรรมการมีน้ำใจนักกีฬา	SPT	0.621	5	0.124	0.267	0.931
พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ	CIV	2.691	5	0.538	1.18	0.319
พฤติกรรมการสำนึกในหน้าที่	CON	1.856	5	0.371	0.904	0.479
<b>ผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล</b>						
คะแนนตามเกณฑ์ชีวิต	KPIS	3.305	5	0.661	0.667	0.649
คะแนนสมรรถนะหลัก	CCS	8.527	5	1.705	2.354	0.041

จากตารางที่ 4.8 จะพบว่าระดับรายได้ต่อเดือน (เงินเดือน) ที่แตกต่างกันจะมีผลต่อตัวแปรในด้านการเป็นหนึ่งเดียวกับงาน และคะแนนสมรรถนะหลัก ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่เพื่อหาคู่ที่มีความแตกต่างแต่ไม่มีรายการเปรียบเทียบคู่ใดที่มีนัยสำคัญทางสถิติ

#### 4.3.3 การวิเคราะห์มิติด้านสายงานที่ปฏิบัติงาน

ผลการวิเคราะห์มิติด้านสายงานที่ปฏิบัติงานที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันของพนักงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงานรายละเอียดแสดงดังตารางที่ 4.9

## ตารางที่ 4.9

การวิเคราะห์ความแปรปรวนหลายตัวแปรของความผูกพันของพนักงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลเมื่อจำแนกตามสายงานที่ปฏิบัติงาน

(Pillai's trace = 0.542, F = 1.245 (hypothesis df = 112, error df = 1920) p-value < 0.05)

ด้าน	ชื่อย่อ	sum of squares	df	mean square	f	p-value
<b>ความผูกพันของพนักงาน (ความผูกพันในงาน)</b>						
การเป็นหนึ่งเดียวกับงาน	ABS	6.223	8	0.778	2.536	0.011
การอุทิศตนในงาน	DED	13.499	8	1.687	4.383	0.000
ความกระปรี้กระเปร่า	VIG	10.707	8	1.338	3.563	0.001
<b>ความผูกพันของพนักงาน (ความผูกพันกับองค์กร)</b>						
การตอบสนองขั้นพื้นฐาน	BSN	6.445	8	0.806	2.131	0.034
การสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร	MNS	12.166	8	1.521	3.247	0.002
การทำงานร่วมกัน	TMW	8.471	8	1.059	2.525	0.012
ความก้าวหน้าในงาน	GRT	15.525	8	1.941	3.531	0.001
<b>พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร</b>						
พฤติกรรมการเอื้อเพื่อช่วยเหลือ	ALT	10.86	8	1.357	3.088	0.002
พฤติกรรมความสุภาพอ่อนน้อม	COU	9.462	8	1.183	2.91	0.004
พฤติกรรมการมีน้ำใจนักกีฬา	SPT	17.518	8	2.19	5.452	0.000
พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ	CIV	13.926	8	1.741	4.186	0.000
พฤติกรรมการสำนึกในหน้าที่	CON	10.792	8	1.349	3.557	0.001
<b>ผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล</b>						
คะแนนตามเกณฑ์ชี้วัด	KPIS	15.628	8	1.953	2.048	0.042
คะแนนสมรรถนะหลัก	CCS	7.683	8	0.96	1.303	0.242

จากตารางที่ 4.9 จะพบว่าสายงานที่ปฏิบัติงานจะมีผลต่อตัวแปรในด้านการเป็นหนึ่งเดียวกับงาน การอุทิศตนในงาน ความกระปรี้กระเปร่า พฤติกรรมการเอื้อเพื่อช่วยเหลือ พฤติกรรมความสุภาพอ่อนน้อม พฤติกรรมการมีน้ำใจนักกีฬา พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ พฤติกรรมการสำนึกในหน้าที่ และคะแนนตามเกณฑ์ชี้วัด ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่เพื่อหาคู่ที่มีความแตกต่างและนำเสนอเฉพาะรายการที่มีนัยสำคัญทางสถิติแสดงดังตารางที่ 4.10

## ตารางที่ 4.10

การเปรียบเทียบรายคู่ความผูกพันของพนักงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลเมื่อจำแนกตามสายงานที่ปฏิบัติงาน (เฉพาะคู่ที่ปรากฏนัยสำคัญทางสถิติ)

ด้าน	สายงานที่ปฏิบัติงาน	คู่เปรียบเทียบ	mean difference
<b>ความผูกพันของพนักงาน (ความผูกพันในงาน)</b>			
การอุทิศตนในงาน (DED)	สายงาน (ช)	สายงาน (ค)	0.594
		สายงาน (ข)	0.914
		สายงาน (ฉ)	0.178
		สายงาน (ง)	0.246
		สายงาน (จ)	0.197
		สายงาน (ก)	0.281
		สายงาน (ฉ)	.697*
	สายงาน (ง)	0.116	
<b>พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร</b>			
พฤติกรรมการมีน้ำใจนักกีฬา (SPT)	สายงาน (ช)	สายงาน (ค)	-0.7563
		สายงาน (ข)	-1.0706*
		สายงาน (ช)	-1.2642*
		สายงาน (ง)	-1.1011*
		สายงาน (จ)	-1.1354*
		สายงาน (ก)	-1.1599*
		สายงาน (ฉ)	-0.7187
	สายงาน (ง)	-1.2733*	

จากตารางที่ 4.10 จะพบว่าเมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่จะพบว่ามิติที่แตกต่างกันประกอบด้วย พนักงานระดับปฏิบัติงานของสายงาน (ช) มีค่าระดับด้านการอุทิศตนในงานคะแนนสูงกว่าสายงาน (ฉ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และในขณะที่พนักงานระดับปฏิบัติการของสายงาน (ช) จะมีค่าระดับคะแนนด้านพฤติกรรมการมีน้ำใจนักกีฬาค่าต่ำกว่าเกือบทุกสายงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถามจากสายงาน (ช) มีเพียง 8 คนซึ่งถือว่ามีจำนวนข้อมูลในระดับที่ต่ำเมื่อเทียบกับข้อมูลที่ได้รับจากสายงานอื่น ๆ

จากผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนหลายตัวแปรสามารถตอบผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 1 ดังนี้

สมมติฐานการวิจัยที่ 1.1 ระดับการศึกษาส่งผลต่อองค์ประกอบของความผูกพันของพนักงาน (ด้านการเป็นหนึ่งเดียวกับงาน และความกระปรี้กระเปร่า) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี

ดีขององค์กร (ด้านพฤติกรรมกรเอื้อเพื่อช่วยเหลือ พฤติกรรมความสุภาพอ่อนน้อม พฤติกรรมการมีน้ำใจนักกีฬา พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ พฤติกรรมการสำนึกในหน้าที่) และผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล (คะแนนตามเกณฑ์ชี้วัด และคะแนนสมรรถนะ) โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มพนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาโทขึ้นไป

สมมติฐานการวิจัยที่ 1.2 สายงานที่ปฏิบัติงานส่งผลต่อองค์ประกอบของความผูกพันของพนักงานในมิติการเป็นหนึ่งเดียวกับงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในด้านพฤติกรรมการมีน้ำใจนักกีฬา แต่มีข้อสังเกตในด้านความผิดปกติของสถิติทดสอบ อาจเนื่องมาจากกลุ่มตัวอย่างบางสายงานที่สามารถเก็บตัวแบบสอบถามได้เพียง 8 คน ทำให้อาจเกิดความผิดพลาดในการวิเคราะห์ทางสถิติอันเป็นข้อจำกัดของการศึกษาวิจัยในสมมติฐานการวิจัยนี้

สมมติฐานการวิจัยที่ 1.3 ลักษณะงานที่พนักงานปฏิบัติไม่ส่งผลต่อองค์ประกอบของความผูกพันของพนักงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล

สมมติฐานการวิจัยที่ 1.4 ระดับรายได้ต่อเดือน (เงินเดือน) ส่งผลต่อเฉพาะต่อองค์ประกอบของความผูกพันของพนักงานในมิติการเป็นหนึ่งเดียวกับงาน แต่เมื่อทำการวิเคราะห์รายคู่ไม่ปรากฏคู่ที่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงสรุปว่า ระดับได้รายได้ต่อเดือน (เงินเดือน) ไม่ส่งผลต่อองค์ประกอบของความผูกพันของพนักงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล

สมมติฐานการวิจัยที่ 1.5 ประสบการณ์ทำงานในองค์กร (อายุงาน) ไม่ส่งผลต่อองค์ประกอบของความผูกพันของพนักงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล

#### 4.4 การวิเคราะห์สมการโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันของพนักงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงาน

การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Model) ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันของพนักงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล และอธิบายอิทธิพลของความผูกพันของพนักงานที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงาน รวมถึงอิทธิพลของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล โดยเป็นการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานการวิจัยที่ 2 ความผูกพันของพนักงาน ส่งผลทางบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

สมมติฐานการวิจัยที่ 3 ความรู้สึกผูกพันของพนักงาน ส่งผลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล

สมมติฐานการวิจัยที่ 4 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรจะส่งผลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล

#### 4.4.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบตัวแปรเพื่อสร้างสมการโครงสร้าง

ตามสมมติฐานการวิจัย ได้พิจารณากำหนดความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันของพนักงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลตามแผนภาพที่ 4.1 ซึ่งสามารถสรุปตัวแปรแฝง (latent variable) และตัวแปรสังเกตได้ (observed variable) ตามตารางที่ 4.11

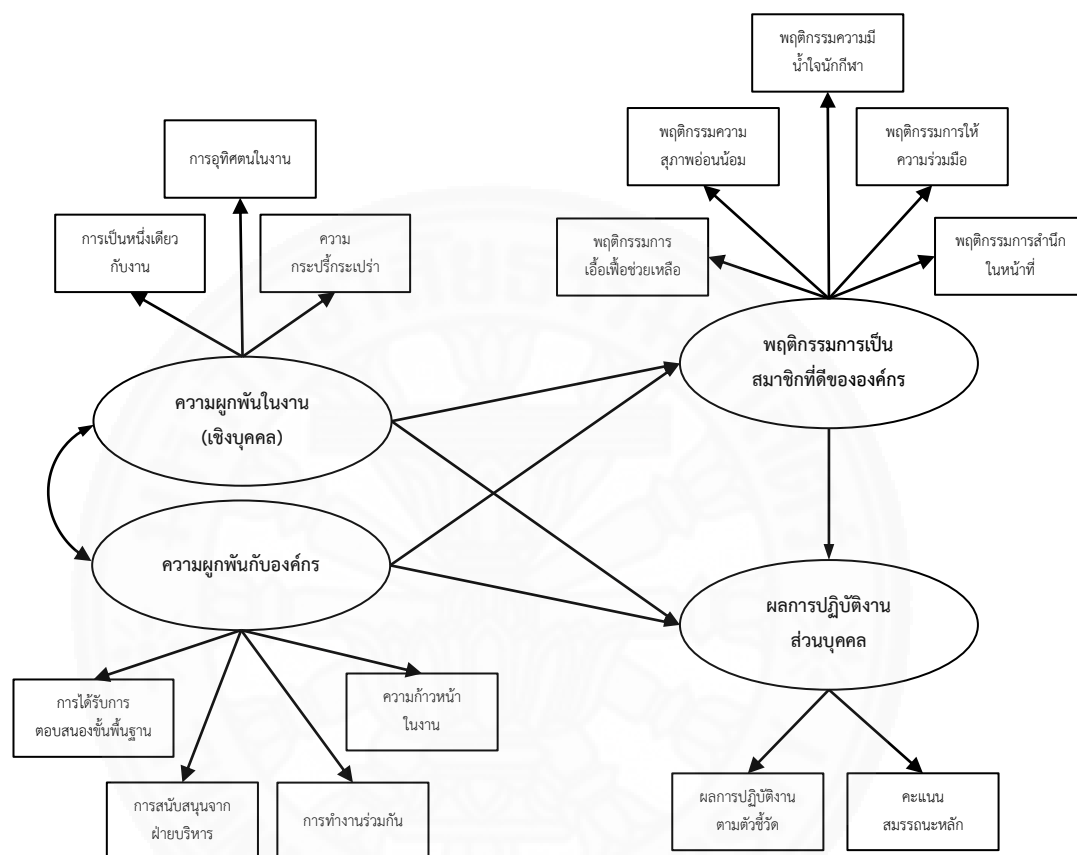
ตารางที่ 4.11

ตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตได้ตามสมมติฐานการวิจัยเดิม

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้
ความผูกพันของพนักงาน (ความผูกพันในงาน)	การเป็นหนึ่งเดียวกับงาน การอุทิศตนในงาน ความกระปรี้กระเปร่า
ความผูกพันของพนักงาน (ความผูกพันกับองค์กร)	การตอบสนองขั้นพื้นฐาน การสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร การทำงานร่วมกัน ความก้าวหน้าในงาน
พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	พฤติกรรมการเอื้อเพื่อช่วยเหลือ พฤติกรรมความสุภาพอ่อนน้อม พฤติกรรมการมีน้ำใจนักกีฬา พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ พฤติกรรมการสำนึกในหน้าที่
ผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล	คะแนนตามเกณฑ์ชีวิต (KPI) คะแนนสมรรถนะหลัก (CC)

ตามตารางดังกล่าว ผู้วิจัยกำหนดตัวแปรแฝงไว้จำนวน 4 ตัวแปร คือ ความผูกพันของพนักงาน (ความผูกพันในงาน) ความผูกพันของพนักงาน (ความผูกพันกับองค์กร) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล โดยมีตัวแปรสังเกตได้จำนวนทั้งสิ้น 14 ตัวแปร

ซึ่งเมื่อดำเนินการวิเคราะห์สมการโครงสร้างตามสมมติฐานดังกล่าวพบว่าแบบจำลองสมการโครงสร้างตามสมมติฐานดังกล่าวไม่สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งมีค่า  $\chi^2 = 399.465$  ( $df = 58$ ),  $p\text{-value} = 0.000$ , ค่า  $RMSEA = .152$  โดยไม่สามารถหาค่า  $GFI$ ,  $AGFI$  และ  $RMR$  ได้



ภาพที่ 4.1 สมมติฐานตั้งต้นในการศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันของพนักงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี และผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล

ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (explanatory factor analysis) ของตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 14 ตัวแปรดังกล่าวเพิ่มเติม ผลการทดสอบทางสถิติ พบว่า การทดสอบ Bartlett's test of sphericity ให้ค่าไค-แอสควร์ 3605.815 ( $df = 91$ ) และมีค่า  $p\text{-value} = .000$  ( $< 0.05$ ) แสดงว่าสามารถวิเคราะห์องค์ประกอบได้ จากการวิเคราะห์องค์ประกอบด้วยวิธี principal component analysis และหมุนแกนด้วยวิธี varimax พบว่า สามารถจัดองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 14 ตัวแปรได้เป็น 3 กลุ่ม สามารถแบ่งได้เป็น กลุ่มความผูกพันของพนักงาน กลุ่มพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และกลุ่มผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล สามารถสรุปค่าน้ำหนักองค์ประกอบได้ ดังตารางที่ 4.12 จากการวิเคราะห์องค์ประกอบดังกล่าว ตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงความผูกพัน

ของพนักงาน (ความผูกพันในงาน) และความผูกพันของพนักงาน (ความผูกพันกับองค์กร) ถูกจัดอยู่ในองค์ประกอบเดียวกัน ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการยุบรวมตัวแปรแฝงทั้งสองตัวเข้าด้วยกันเป็นความผูกพันของพนักงานโดยมีตัวแปรสังเกตได้รวมเป็น 7 ตัวประกอบด้วย การเป็นหนึ่งเดียวกับงาน การอุทิศตนในงาน ความกระตือรือร้นในการทำงาน การได้รับการตอบสนองขั้นพื้นฐาน การได้รับการสนับสนุนเชิงบริหาร การทำงานเป็นทีม และการได้รับโอกาสในการเติบโต ตามตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.12

น้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรแฝง

ตัวแปรแฝง		น้ำหนักองค์ประกอบ		
		กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3
การเป็นหนึ่งเดียวกับงาน	ABS	.684	.464	.081
การอุทิศตนในงาน	DED	.819	.327	.187
ความกระปรี้กระเปร่า	VIG	.742	.467	.185
การตอบสนองขั้นพื้นฐาน	BSN	.823	.320	.107
การสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร	MNS	.816	.363	.076
การทำงานร่วมกัน	TMW	.868	.249	.114
ความก้าวหน้าในงาน	GRT	.852	.199	.096
พฤติกรรมการเอื้อเพื่อช่วยเหลือ	ALT	.309	0.853	.091
พฤติกรรมความสุภาพอ่อนน้อม	COU	.268	0.899	.100
พฤติกรรมความมีน้ำใจในกีฬา	SPT	.350	0.860	.136
พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ	CIV	.391	0.816	.137
พฤติกรรมการสำนึกในหน้าที่	CON	.353	0.848	.115
ผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด	KPIS	.098	.113	0.887
คะแนนสมรรถนะหลัก	CCS	.178	.133	0.861

หมายเหตุ: วิเคราะห์องค์ประกอบด้วยวิธี principal component analysis

หมุนแกนด้วยวิธี varimax with Kiser Normalization

## ตารางที่ 4.13

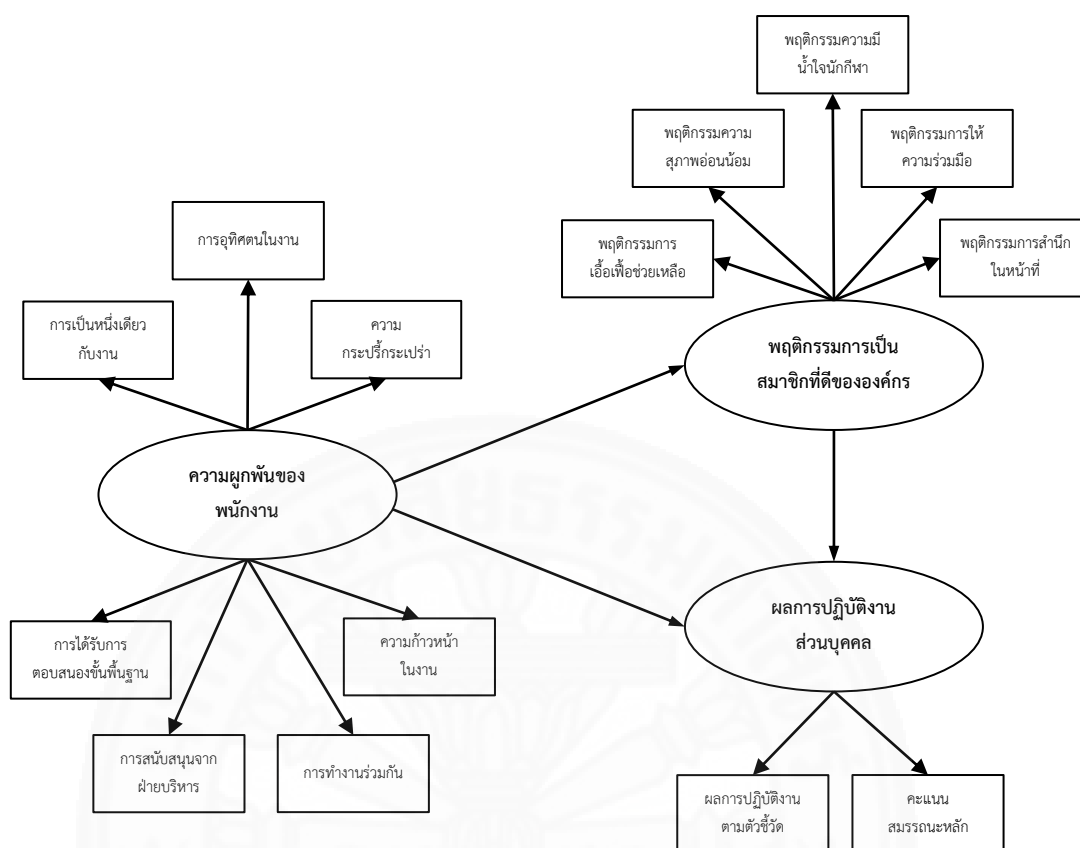
ตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตได้ที่ได้ปรับปรุงใหม่

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้
ความผูกพันของพนักงาน	การเป็นหนึ่งเดียวกับงาน การอุทิศตนในงาน ความกระปรี้กระเปร่าในการทำงาน การตอบสนองขั้นพื้นฐาน การสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร การทำงานเป็นทีม ความก้าวหน้าในงาน
พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	พฤติกรรมการเอื้อเฟื้อช่วยเหลือ พฤติกรรมความสุภาพอ่อนน้อม พฤติกรรมการมีน้ำใจนักกีฬา พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ พฤติกรรมการสำนึกในหน้าที่
ผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล	คะแนนตามเกณฑ์ชีวิต (KPI) คะแนนสมรรถนะหลัก (CC)

## 4.4.2 ผลการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบผู้วิจัยได้ดำเนินปรับลดตัวแปรแฝงเหลือจำนวน 3 ตัวแปร คือ ความผูกพันของพนักงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล โดยมีสมมติฐานการความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสามใหม่ แสดงได้ดังภาพที่

4.2



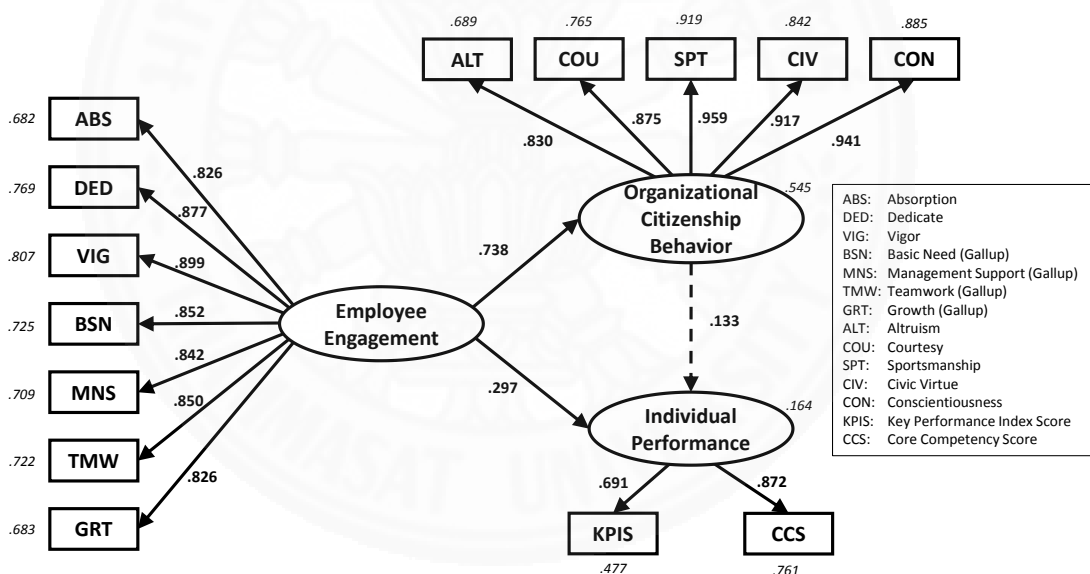
ภาพที่ 4.2 สมมติฐานความสัมพันธ์ใหม่ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันของพนักงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี และผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล

เมื่อดำเนินการวิเคราะห์สมการโครงสร้างตามสมมติฐานระหว่างตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตได้ตามสมมติฐานที่กำหนดขึ้นใหม่ พบว่า แบบจำลองสมการโครงสร้างตามสมมติฐานดังกล่าวมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งมีค่า  $\chi^2 = 73.549$  ( $df = 57$ ),  $p\text{-value} = 0.069$ , ค่า RMSEA = .0034, ค่า RMR = 0.014, ค่า GFI = 0.962 และค่า AGFI = 0.930 สามารถสรุปค่าสถิติเทียบเกณฑ์ความสอดคล้องแสดงดังตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14

สรุปค่าสถิติประเมินความสอดคล้องของแบบจำลองสมการโครงสร้าง

สถิติ	เกณฑ์	ค่าสถิติแบบจำลอง	สรุป
Chi-square	p-value > 0.5	0.069	ผ่านเกณฑ์
GFI	> 0.90	0.962	ผ่านเกณฑ์
AGFI	> 0.90	0.930	ผ่านเกณฑ์
NFI	> 0.90	0.980	ผ่านเกณฑ์
IFI	> 0.90	0.995	ผ่านเกณฑ์
CFI	> 0.90	0.995	ผ่านเกณฑ์
RMR	< 0.05	0.014	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.034	ผ่านเกณฑ์



Chi-square = 73.549 (df = 57); p-value = .069; Relative Chi-square = 1.290; CFI = .995; GFI = .962; RMSEA = .034; RMR = .014

ภาพที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์สมการโครงสร้างตามสมมติฐานความสัมพันธ์ใหม่

ผลการวิเคราะห์สมการโครงสร้างแสดงได้ดังภาพที่ 4.3 พบว่า ตัวแปรแฝงด้านความผูกพันของพนักงาน (employee engagement) มีอิทธิพลทางบวกต่อพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (organizational citizenship behavior) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (p-value < .05) โดยมีค่าน้ำหนักการวิเคราะห์ถดถอยมาตรฐาน (standardized regression weight) ที่ระดับ .738 ความสามารถในการอธิบาย (R-square) ร้อยละ 54.5 และยังมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการ

ปฏิบัติงานส่วนบุคคล (job performance) ค่อนข้างต่ำอยู่ที่ระดับ .297 (เฉพาะอิทธิพลทางตรง) ความสามารถอธิบายร้อยละ 16.4 ในขณะที่พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี ไม่ได้มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานส่วนบุคคลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติของน้ำหนักเชิงองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้กับตัวแปรแฝงแสดงดังตารางที่ 4.15 และผลการวิเคราะห์ค่าทางสถิติอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของตัวแปรแฝงแสดงดังตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.15

ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ในการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง

ตัวแปร	regression weight	standardize coefficient	S.E.	C.R. (t-value)	R <sup>2</sup>
<b>ความผูกพันของพนักงาน (employee engagement)</b>					
ABS: การเป็นหนึ่งเดียวกับงาน	.739	.826 **	.056	13.246	.682
DED: การอุทิศตนในงาน	.901	.877 **	.054	16.791	.769
VIG: ความกระปรี้กระเปร่า	.904	.899 **	.057	15.988	.807
BSN: การตอบสนองขั้นพื้นฐาน	.837	.852 **	.051	16.315	.725
MNS: การสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร	.942	.842 **	.052	18.280	.709
TMW: การทำงานเป็นทีม	.889	.850 **	.047	18.958	.722
GRT: ความก้าวหน้าในงาน	1.000	.826 **	-	-	.683
<b>พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (organizational citizenship behavior)</b>					
ALT: พฤติกรรมการเอื้อเฟื้อช่วยเหลือ	1.000	.830 **	-	-	.689
COU: พฤติกรรมความสุภาพอ่อนน้อม	1.008	.875 **	.035	28.418	.765
SPT: พฤติกรรมที่มีน้ำใจนักกีฬา	1.145	.959 **	.055	20.991	.919
CIV: พฤติกรรมให้ความร่วมมือ	1.102	.917 **	.056	19.812	.842
CON: พฤติกรรมสำนึกในหน้าที่	1.065	.941 **	.053	20.152	.885
<b>ผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล (job performance)</b>					
KPIS: คะแนนตามเกณฑ์ชีวิต	.908	.691 **	.170	5.353	.477
CCS: คะแนนสมรรถนะหลัก	1.000	.872 **	-	-	.761

## ตารางที่ 4.16

ค่าอิทธิพลความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันของพนักงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล

ตัวแปรส่งผล		ความผูกพัน ของพนักงาน	พฤติกรรมการเป็น สมาชิกที่ดีขององค์กร
พฤติกรรมการเป็นสมาชิก ดีของที่องค์กร	STE	.738 **	-
	SDE	.738 **	-
	SIE	-	-
ผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล	STE	.395	.133
	SDE	.297 **	.133
	SIE	.098	.000

หมายเหตุ: 1. STE (standardized total effect) หมายถึง ผลรวมอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อม  
2. SDE (standardized direct effect) หมายถึง อิทธิพลทางตรง  
3. SIE (standardize indirect effect) หมายถึง อิทธิพลทางอ้อม  
4. \*\* มีนัยสำคัญทางสถิติ (p-value < .05)

จากผลการวิเคราะห์ค่าสถิติของสมการโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันของพนักงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี และผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล ตามตารางที่ 4.15 และ 4.16 สามารถสรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 2 ถึงสมมติฐานการวิจัยที่ 4 ดังนี้

สมมติฐานการวิจัยที่ 2 ความผูกพันของพนักงานส่งผลทางบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ไม่สามารถทดสอบสมมติฐานย่อยภายในสมมติฐานการวิจัยที่ 2 ได้เนื่องจากตัวแปรความผูกพันของพนักงานในมิติ ความผูกพันในงาน) และความผูกพันกับองค์กรมีความสัมพันธ์ร่วมกันในระดับที่สูงทำให้เมื่อนำมาวิเคราะห์ด้วยสมการโครงสร้างตามสมมติฐานที่ตั้งไว้จะทำให้แบบจำลองของสมการโครงสร้างดังกล่าวไม่สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สมมติฐานการวิจัยที่ 3 ความผูกพันของพนักงานส่งผลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ไม่สามารถทดสอบสมมติฐานย่อยภายในสมมติฐานการวิจัยที่ 3 ได้จากสาเหตุเช่นเดียวกันกับการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 2

สมมติฐานการวิจัยที่ 4 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรไม่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันของพนักงาน (employee management) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (organizational citizenship behavior) และผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล (job performance) กรณีศึกษาการประปานครหลวง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบความผูกพันของพนักงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี โดยพิจารณาปัจจัยเชิงบุคคลที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และอิทธิพลของความผูกพันของพนักงานที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล

ผู้วิจัยได้พัฒนาแบบสอบถามเพื่อเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล โดยเป็นข้อคำถามปลายปิดและคำถามเชิงการประเมินค่าระดับคะแนน (rating scale) โดยได้ทำการทดสอบแบบสอบถามกับกลุ่มพนักงานของการประปานครหลวงระดับผู้บริหาร จำนวน 54 คน เพื่อนำมาวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของเครื่องมือ (Cronbach's reliability coefficient alpha) ซึ่งได้ระดับความเชื่อมั่นของแบบสอบถามอยู่ที่ระดับ 0.980 และได้ นำแบบสอบถามดังกล่าวไปใช้ในการเก็บข้อมูลจากพนักงานระดับปฏิบัติการซึ่งได้รับข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่มีความสมบูรณ์ครบถ้วนจำนวน 255 คน (ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล 5 - 31 ตุลาคม 2563) และนำข้อมูลมาดำเนินการวิเคราะห์โดยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อหาค่าเฉลี่ย ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบน การทดสอบค่าความแปรปรวนหลายตัวแปร (multivariate analysis of variance, MANOVA) การวิเคราะห์ปัจจัย (factor analysis) พร้อมทั้งสร้างสมการโครงสร้างเพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบความผูกพันของพนักงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี และผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล ซึ่งมีผลการศึกษาดังนี้

#### 5.1 สรุปผลการศึกษา

##### 5.1.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการศึกษาของกลุ่มตัวอย่างพนักงานระดับปฏิบัติการของการประปานครหลวง จำนวน 255 คน (จากจำนวนพนักงานระดับปฏิบัติการทั้งหมด 2,852 คน) กลุ่มตัวอย่างมีการกระจายทั้งเพศชายและเพศหญิงในสัดส่วนใกล้เคียงกัน มีอายุเฉลี่ยส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 25 - 39 ปี สถานภาพโสดประมาณร้อยละ 61 สถานะสมรส (รวมมีบุตรและไม่มีบุตร) ประมาณร้อยละ 38 ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับการศึกษาปริญญาโทหรือสูงกว่า กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามมีสัดส่วนกระจายในทุกสายงาน ยกเว้นสายงานเทคโนโลยีและสารสนเทศที่มีผู้ตอบแบบสอบถามเพียง 8 คน

หรือคิดเป็นประมาณร้อยละ 3 โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการปฏิบัติงานประจำสำนักงานคิดเป็นร้อยละ 80 ระดับรายได้มีการกระจายตัวในทุกช่วง และมีประสบการณ์ทำงานในองค์กร (อายุงาน) ช่วง 1 - 10 ปี เป็นส่วนใหญ่

### 5.1.2 ผลการทดสอบสมมติฐาน

การศึกษาค้นคว้านี้ได้ทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันของพนักงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล โดยได้มีการทดสอบสมมติฐานที่สำคัญ จำนวน 4 กลุ่มสมมติฐาน คือ กลุ่มสมมติฐานการวิจัยที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงาน กลุ่มสมมติฐานการวิจัยที่ 2 ความผูกพันของพนักงานส่งผลทางบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร กลุ่มสมมติฐานการวิจัยที่ 3 ความผูกพันของพนักงานส่งผลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล และกลุ่มสมมติฐานการวิจัยที่ 4 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล

ผู้วิจัยได้แบ่งเครื่องมือที่ใช้ทดสอบสมมติฐานการวิจัยออกเป็น 2 ส่วน คือ กลุ่มสมมติฐานการวิจัยที่ 1 จะใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนหลายตัวแปร (multivariate analysis of variance, MANOVA) ส่วนกลุ่มสมมติฐานการวิจัยที่ 2 ถึง 4 จะใช้การวิเคราะห์ปัจจัย (factor analysis) และสมการโครงสร้าง (structural equation model) ในการทดสอบ โดยในแต่ละกลุ่มสมมติฐานการวิจัยจะมีสมมติฐานย่อยที่ได้ดำเนินการทดสอบ ซึ่งสามารถสรุปผลการทดสอบได้ดังตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานการวิจัยที่ 1 ปัจจัยเชิงบุคคล ได้แก่ ระดับการศึกษา สายงานที่ปฏิบัติงานลักษณะงาน ระดับรายได้ต่อเดือน และ ประสบการณ์ทำงานในองค์กร (อายุงาน) ส่งผลต่อองค์ประกอบของความผูกพันของพนักงาน องค์ประกอบพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี และองค์ประกอบผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล	
สมมติฐานการวิจัยที่ 1.1 ระดับการศึกษาส่งผลต่อองค์ประกอบของความผูกพันของพนักงาน องค์ประกอบพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี และองค์ประกอบผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล	ยอมรับสมมติฐาน

## ตารางที่ 5.1

## สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย (ต่อ)

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบสมมติฐาน
<b>สมมติฐานการวิจัยที่ 1.1 (ต่อ)</b>	ระดับการศึกษาส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อ 1) ความผูกพันของพนักงานในด้านการเป็นหนึ่งเดียวกับงานและความกระปรี้กระเปร่า 2) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในด้าน พฤติกรรมการเอื้อเพื่อช่วยเหลือ พฤติกรรมความสุภาพอ่อนน้อม พฤติกรรมการมีน้ำใจนักกีฬา พฤติกรรมสำนึกในหน้าที่ 3) ผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลทั้งในด้านคะแนนตามเกณฑ์ชีวิตและคะแนนสมรรถนะหลัก
<b>สมมติฐานการวิจัยที่ 1.2</b> สายงานที่ปฏิบัติงานส่งผลต่อองค์ประกอบของความผูกพันของพนักงาน องค์ประกอบพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี และองค์ประกอบผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล	ยอมรับสมมติฐาน (มีข้อจำกัดเนื่องจากข้อมูลในการวิจัย)
<b>สมมติฐานการวิจัยที่ 1.3</b> ลักษณะงานส่งผลต่อองค์ประกอบของความผูกพันของพนักงาน องค์ประกอบพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี และองค์ประกอบผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล	ปฏิเสธสมมติฐาน
<b>สมมติฐานการวิจัยที่ 1.4</b> ระดับรายได้ต่อเดือน (เงินเดือน) ส่งผลต่อองค์ประกอบของความผูกพันของพนักงาน องค์ประกอบพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี และองค์ประกอบผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล	ปฏิเสธสมมติฐาน
<b>สมมติฐานการวิจัยที่ 1.5</b> ประสบการณ์ทำงานในองค์กร (อายุงาน) มีผลต่อองค์ประกอบของความผูกพันของพนักงาน องค์ประกอบพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี และองค์ประกอบผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล	ปฏิเสธสมมติฐาน

## ตารางที่ 5.1

## สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย (ต่อ)

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบสมมติฐาน
<b>สมมติฐานการวิจัยที่ 2</b> ความผูกพันของพนักงาน ส่งผลทางบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (ปรับลดสมมติฐานย่อย 2.1 และ 2.2 เนื่องจากผลการวิเคราะห์ปัจจัยความผูกพันในงานและความผูกพันกับองค์กรมีความแปรปรวนร่วมสูง)	ยอมรับสมมติฐาน (ความผูกพันของพนักงานมีอิทธิพลทางบวกโดยตรง (direct effect) ต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร)
<b>สมมติฐานการวิจัยที่ 3</b> ความรู้สึกผูกพันของพนักงาน ส่งผลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล (ปรับลดสมมติฐานย่อย 3.1 และ 3.2 เนื่องจากผลการวิเคราะห์ปัจจัยความผูกพันในงานและความผูกพันกับองค์กรมีความแปรปรวนร่วมสูง)	ยอมรับสมมติฐาน (ความผูกพันของพนักงานมีอิทธิพลทางบวกโดยตรง (direct effect) ต่อผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล)
<b>สมมติฐานการวิจัยที่ 4</b> พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรจะส่งผลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล	ปฏิเสธสมมติฐาน

## 5.2 อภิปรายผลการศึกษา

## 5.2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล

การศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล พบว่า

1) ภาพรวมพนักงานระดับปฏิบัติการของการประปานครหลวงมีระดับคะแนนเฉลี่ยองค์ประกอบความผูกพันในงาน (การเป็นหนึ่งเดียวกับงาน การอุทิศตนในงาน และความกระปรี้กระเปร่า) ความผูกพันกับองค์กร (การตอบสนองขั้นพื้นฐาน การสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร การทำงานร่วมกัน และความก้าวหน้าในงาน) อยู่ในช่วง 3.678 - 3.983 ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับสูง

2) ภาพรวมพนักงานระดับปฏิบัติการของการประปานครหลวงมีระดับคะแนนเฉลี่ยองค์ประกอบพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (พฤติกรรมการเอื้อเพื่อช่วยเหลือ พฤติกรรมความสุภาพอ่อนน้อม พฤติกรรมการมีน้ำใจนักกีฬา พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ และพฤติกรรมการสำนึกในหน้าที่) อยู่ในช่วง 4.066 - 4.277 ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับสูง ยกเว้นพฤติกรรมการเอื้อเพื่อช่วยเหลือที่อยู่ในระดับสูงมาก

โดยหากพิจารณาคะแนนเฉลี่ยจำแนกตามลักษณะการปฏิบัติงาน พบว่าการปฏิบัติงานประจำสำนักงาน ปฏิบัติงานภาคสนาม และปฏิบัติงานเป็นกะ ไม่ได้มีคะแนนที่แตกต่างต่างกันในด้านความผูกพันในงาน ความผูกพันกับองค์กร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร แต่ด้านคะแนนตามเกณฑ์ชี้วัดพนักงานที่ปฏิบัติงานเป็นกะมีแนวโน้มคะแนนประเมินต่ำกว่าลักษณะงานประเภทอื่น แต่หากพิจารณาจำแนกตามสายงานพบว่า สายงาน (ฉ) และสายงาน (ซ) มีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าสายงานอื่น ๆ

ผู้วิจัยได้อาศัยเครื่องมือทางสถิติในการวิเคราะห์ความแปรปรวนหลายตัวแปร เพื่อวิเคราะห์ว่าปัจจัยเชิงบุคคลในส่วนตัวบ้างที่ส่งผลต่อค่าระดับคะแนนในทุกองค์ประกอบของความผูกพันในงาน ความผูกพันกับองค์กร พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงาน พบว่า ปัจจัยเชิงบุคคลในส่วนของระดับการศึกษา และสายงานที่ปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับความผูกพันของพนักงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี และผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล ดังนี้

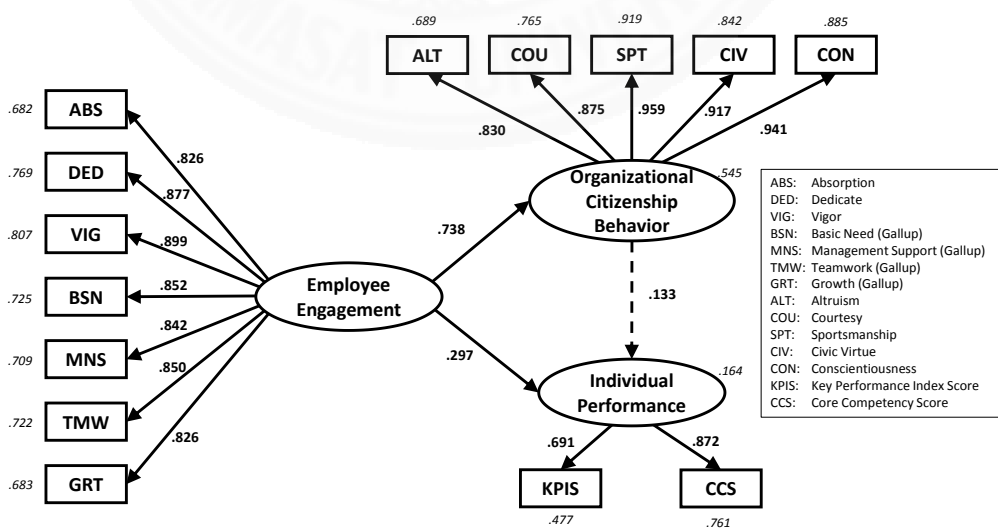
1) ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันจะส่งผลอย่างเด่นชัดในส่วนของความเป็นหนึ่งเดียวกับงาน (adsorption) และความกระปรี้กระเปร่าในการทำงาน (vigor) และผลการปฏิบัติงานในส่วนของคะแนนตามเกณฑ์ชี้วัด (key performance indicator) และคะแนนสมรรถนะหลัก (core competency) โดยพนักงานที่จบการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไปจะมีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าพนักงานที่จบปริญญาตรีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ หากพิจารณาตามเหตุผลอาจเนื่องจากระดับการศึกษาที่สูงขึ้นจะส่งผลต่อความสามารถความเข้าใจในงานทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ ซึ่งเมื่อพิจารณาผลเกี่ยวเนื่องจากความสามารถในการปฏิบัติงาน ความเข้าใจในงาน น่าจะช่วยส่งผลให้เกิดการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานจึงทำให้พนักงานกลุ่มที่จบการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไปมีคะแนนพฤติกรรมในการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในระดับที่สูงกว่า พนักงานที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่ผ่านมาว่าระดับการศึกษามีผลต่อความผูกพันของพนักงาน (วาริพันธ์, 2559) แต่อย่างไรก็ตามควรมีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเพิ่มเติมเพื่อเป็นการขยายมิติการวิเคราะห์เชิงลึกมากขึ้น

2) สายงานที่ปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ซึ่งผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนแสดงนัยสำคัญทางสถิติ แต่เมื่อดำเนินการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ พบว่า ค่าทางสถิติไม่มีความสอดคล้องกับการวิเคราะห์ความแปรปรวนในภาพรวม ซึ่งอาจเกิดจากจำนวนตัวอย่างตามสายงานที่มีขนาดแตกต่างกันมากทำให้เกิดข้อจำกัดในการวิเคราะห์ อย่างไรก็ตาม สายงานที่แตกต่างกันอาจส่งผลต่อระดับความผูกพันของพนักงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เนื่องมาจาก ปัจจัยอื่น ๆ เช่น การให้อิสระภาพในการทำงาน ลักษณะของผู้บังคับบัญชาในสายงาน ภาวะการนำของผู้บริหารในสายงาน เป็นต้น (ปรางทิพย์, 2554; กนกวรรณ, 2557; ชีรวา, 2557; วิริพันธ์, 2559) จึงควรมีการวิเคราะห์เชิงลึกถึงปัจจัยต่าง ๆ เพื่อศึกษาวิจัยความต่างระหว่างสายงานเพิ่มเติมต่อไป

### 5.2.2 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันของพนักงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันของพนักงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล ผู้วิจัยใช้สมการโครงสร้าง (structural equation model) ในการวิเคราะห์ โดยผู้วิจัยพิจารณากำหนดตัวแปรแฝง (latent variable) จำนวน 4 ตัวแปร คือ ความผูกพันในงาน ความผูกพันกับองค์กร พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล โดยมีตัวแปรสังเกตได้ (observed variable) จำนวน 14 ตัวแปร ประกอบด้วย การเป็นหนึ่งเดียวกับงาน (absorption) การอุทิศตนในงาน (dedication) ความกระปรี้กระเปร่า (vigor) การตอบสนองขั้นพื้นฐาน (basic need) การสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร (management support) การทำงานร่วมกัน (teamwork) ความก้าวหน้าในงาน (growth) พฤติกรรมการเอื้อเพื่อช่วยเหลือ (altruism) พฤติกรรมความสุภาพอ่อนน้อม (courtesy) พฤติกรรมความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา (sportsmanship) พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (civic virtue) พฤติกรรมการสำนึกในหน้าที่ (conscientiousness) คะแนนประเมินตามเกณฑ์ชี้วัด (key performance indicator) และคะแนนสมรรถนะหลัก (core competency)

จากสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้ข้างต้นพบว่าแบบจำลองดังกล่าวไม่สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (explanatory factor analysis) พบว่า ความผูกพันในงานกับความผูกพันกับองค์กรมีความสัมพันธ์ในระดับสูง จึงพิจารณารวมตัวแปรทั้งสองเป็นตัวแปรแฝงด้านความผูกพันของพนักงานโดยคงตัวแปรสังเกตได้ตามเดิม แสดงผลการวิเคราะห์ที่ได้ดังภาพที่ 5.1



Chi-square = 73.549 (df = 57); p-value = .069; Relative Chi-square = 1.290; CFI = .995; GFI = .962; RMSEA = .034; RMR = .014

ภาพที่ 5.1 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 2 ถึง 4 ด้วยสมการโครงสร้าง

ซึ่งแสดงให้เห็นว่าตัวแปรสังเกตได้สามารถอธิบายตัวแปรแฝงได้ในระดับสูง โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงกว่า 0.6 ทั้งหมดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยเมื่อพิจารณาเส้นทางอิทธิพลพบว่า ความผูกพันของพนักงาน (employee engagement) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p\text{-value} < .05$ ) โดยมีค่าน้ำหนักการวิเคราะห์ถดถอยมาตรฐาน (standardized regression weight) ที่ระดับ .738 ความสามารถในการอธิบาย (R-square) ร้อยละ 54.5 และผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติมีค่าน้ำหนักการวิเคราะห์ถดถอยมาตรฐาน (standardized regression weight) ที่ระดับ .297 (เฉพาะอิทธิพลทางตรง) ความสามารถอธิบายร้อยละ 16.4 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยส่วนใหญ่ที่ผ่านมาในอดีตว่า ความผูกพันของพนักงาน จะส่งผลให้พนักงานผู้นั้นมีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกับงาน มีสมาธิในการทำงาน พร้อมทั้งจะอุทิศตนทำงานเพื่อความสำเร็จขององค์กรทำให้พนักงานจะมีผลการปฏิบัติงานที่ดี และส่งผลต่อพฤติกรรมในการเอื้อเพื่อช่วยเหลือรวมถึงเต็มใจที่จะอุทิศตนเพื่อองค์กรแม้ว่าจะเป็นการงานนอกเหนือจากที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Saks, 2006; Rich, Lepine and Crawford, 2010; ปรากฏพิทย์, 2554; กนกวรรณ, 2557; ชีรวา, 2557; วิริพันธ์, 2559)

สำหรับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรไม่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล ซึ่งอาจพิจารณาได้ว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีตามนิยามจะเป็นพฤติกรรมที่อยู่ นอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ที่กำหนดไว้ ซึ่งแตกต่างจากการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่เน้นการประเมินตามหน้าที่รับผิดชอบเป็นหลัก และงานวิจัยที่ผ่านมาในอดีตส่วนใหญ่มักพิจารณาผลการปฏิบัติงาน กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรขาดจากกัน (Lepine & Crawford, 2010; ปรากฏพิทย์, 2554; ชีรวา, 2557) อย่างไรก็ตามมีจุดที่น่าสังเกตว่างานวิจัยบางชิ้นมีข้อคิดเห็นว่าพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรจะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานเชิงหน่วยงาน หรือเชิงองค์กร (Saks, 2006)

### 5.3 ข้อจำกัดในการศึกษาวิจัย

1. การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นกรณีศึกษาเฉพาะพนักงานระดับปฏิบัติการของการประปานครหลวงเท่านั้น ทำให้ไม่สามารถนำผลการศึกษาวิจัยไปใช้ในองค์กรอื่นได้ เนื่องจากความแตกต่างในบริบทด้านต่าง ๆ เช่น วัฒนธรรมองค์กร ลักษณะการดำเนินธุรกิจ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ทำให้รายละเอียดองค์ประกอบความผูกพันของพนักงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีความแตกต่างกัน

2. การเก็บข้อมูลได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามเพียง 255 คน จากเป้าหมายที่กำหนดไว้คือ 360 คน ทำให้ความคลาดเคลื่อน (e) ต่ำกว่าเกณฑ์ 0.05 แต่ยังคงอยู่ในระดับ 0.1 ที่ความเชื่อมั่น 95%

3. ผลจากกลุ่มตัวอย่างที่มีปริมาณน้อย ยกตัวอย่างเช่น สายงาน (ข) ได้รับข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างเพียง 8 คน มีจำนวนน้อยกว่ากลุ่มตัวอย่างจากสายงานอื่น ทำให้การวิเคราะห์ทางค่าทางสถิติบางรายการมีปัญหาละเมิดสมมติฐาน

4. การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลเพียงอย่างเดียวทำให้ขาดการศึกษาในเชิงลึก ซึ่งอาจต้องดำเนินการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพเพิ่มเติมเพื่อมาประกอบการวิเคราะห์

#### 5.4 ข้อเสนอแนะต่อองค์กร

1. จากผลการศึกษาพบว่า องค์กรประกอบความผูกพันของพนักงานระดับปฏิบัติการของการประปานครหลวงมีความแตกต่างกันตามสายงานที่ปฏิบัติ จึงควรมีการศึกษาเพิ่มเติมในเชิงลึกโดยอาศัยการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานจำแนกตามสายงาน

2. การประปานครหลวงควรพิจารณานำแนวทางการศึกษาด้านความผูกพันของพนักงานในมิติความผูกพันในงานเพิ่มเติมเข้าสู่การสำรวจความผูกพันของบุคลากรเนื่องจากรูปแบบการศึกษาเดิมจะมุ่งเน้นเฉพาะปัจจัยด้านองค์กรซึ่งแท้จริงแล้วความผูกพันของพนักงาน (employee engagement) มีองค์ประกอบทั้งในเชิงมิติของงาน และมิติเชิงองค์กร

3. ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าความผูกพันของพนักงาน (employee engagement) มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลของพนักงานในระดับปฏิบัติการ แต่ยังคงมีอำนาจในการอธิบายในระดับค่อนข้างต่ำ ดังนั้น ควรขยายผลการศึกษาเชิงลึกเพื่อหาปัจจัยที่มีผล ประกอบกับควรขยายผลการศึกษาเข้าสู่พนักงานในระดับอื่น เพื่อยืนยันว่าความผูกพันของพนักงานมีความเชื่อมโยงเข้าสู่ผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล และสามารถต่อยอดสู่ผลการปฏิบัติงานระดับหน่วยงานต่อไป

#### 5.5 ข้อเสนอแนะต่อการวิจัยในอนาคต

1. ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมโดยอาศัยการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อขยายผลการวิจัยให้สามารถทำความเข้าใจองค์ประกอบและปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลในเชิงลึกมากขึ้น

2. การวิจัยครั้งนี้เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างเฉพาะระดับปฏิบัติการ การศึกษาในอนาคตอาจพิจารณาศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันของพนักงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลของพนักงานกลุ่มอื่น ๆ ทั้งทั้งองค์กรเพื่อนำมาใช้ในการศึกษาเปรียบเทียบในมิติอื่นต่อไป



## รายการอ้างอิง

### บทความวารสาร

- จิรพงศ์ เรืองกุล. (กรกฎาคม-ธันวาคม 2556). การเปลี่ยนแปลงขององค์การ: แนวคิด กระบวนการ และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์. *วารสารปัญญาภิวัฒน์*, 5(1), 194-203.
- นวัสนันท์ วงศ์ประสิทธิ์ และ วิจิต แสงสว่าง. (2562). การศึกษาแนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของไทยในอนาคต. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสารคาม*, 13(1), 141-153.
- วาริภา ริวเหลือง. (พฤษภาคม-สิงหาคม 2553) การศึกษาความผูกพันต่อองค์การของไทย. *วารสารการเมือง การบริหาร และกฎหมาย*, 2(2), 128-141.

### วิทยานิพนธ์และการค้นคว้าอิสระ

- กนกวรรณ ขนอม. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานและความผูกพันของพนักงานต่อองค์การของรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งโดยมีความเกี่ยวพันในงานเป็นตัวแปรกำกับ.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะศิลปศาสตร์, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ.
- ชัชวรา ชื่นภักดี. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านความผูกพันใจมั่นของพนักงาน (Employee Engagement) ต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (Organizational Citizenship Behavior) กรณีศึกษาบริษัทค้าปลีกชั้นนำแห่งหนึ่งในประเทศไทย.* (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี.
- ปรารงค์ทิพย์ ไทรเล็กทิม. (2554). *ผลของพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงบวกของผู้จัดการที่มีต่อใจผูกพันกับงานสภาวะเชิงอัตวิสัย และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีความต้องการสำเร็จเป็นตัวแปรกำกับ.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะศิลปศาสตร์, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ.
- ปัทมา เจริญพรพรหม. (2558). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันในงาน และความผูกพันต่อองค์การ : กรณีศึกษาพนักงานกลุ่มบริษัทผู้ผลิตสินค้าบริโภคข้ามชาติแห่งหนึ่ง.* (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี.
- พรสร้อยัญญ์ วงศ์ศรีศุภกุล. (2557). *การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การ: กรณีการศึกษาการประปาส่วนภูมิภาค.* (งานวิจัยส่วนบุคคลปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะศิลปศาสตร์, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ.

วาริพันธ์ สัญญาวิรัตน์. (2559.) *ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันองค์การกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัท เเรินส์ อินเตอร์เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด.* (การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, คณะบริหารธุรกิจ, สาขาวิทยาการจัดการ.

### เอกสารอื่น ๆ

ทริส คอร์ปอเรชั่น. (2561). *รายงานฉบับสมบูรณ์โครงการสำรวจความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากรการประปานครหลวง.* ประจำปีงบประมาณ 2561.

ทริส คอร์ปอเรชั่น. (2562). *รายงานฉบับสมบูรณ์โครงการสำรวจความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากรการประปานครหลวง.* ประจำปีงบประมาณ 2562.

สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจ ศศินทร์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2560). *รายงานฉบับสมบูรณ์การสำรวจความผูกพันองค์การและความพึงพอใจของบุคลากรการประปานครหลวง* ปีงบประมาณ 2560.

### Articles

Aon Hewitt. (2013). 2013 Trends in Global Employee Engagement. *Report Highlights.*

Aon Hewitt. (2015). Aon Hewitt's Engagement Model of Employee Engagement. *Proprietary and Confidential.*

Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.

Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E., & Truss, K. (2008). Employee Engagement: A Literature Review. Working Paper Series No 19. Kingston Business School.

Rich, B. L., Lepine J. A., & Crawford, E.R. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effect On Job Performance. *The Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.

Saks, A. M. (2006) Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 601-619.



ภาคผนวก

## แบบสอบถาม

### เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันของพนักงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของ องค์กร และประสิทธิภาพการทำงานส่วนบุคคล กรณีศึกษาการประปานครหลวง

เรียน ผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันของพนักงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล โดยเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าอิสระตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ผู้วิจัยขอรับรองว่าข้อมูลที่ได้รับจากการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้จะใช้เพื่อการศึกษา ค้นคว้าทำความเข้าใจพฤติกรรมขององค์กรเท่านั้น และขอยืนยันว่าข้อมูลคำตอบทั้งหมดจะถูกเก็บเป็นความลับ ผู้วิจัยจึงขอความอนุเคราะห์ท่านกรอกแบบสอบถาม ในหัวข้อดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้แบบตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ความผูกพันของพนักงาน

ส่วนที่ 3 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ส่วนที่ 4 ผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล

ผู้วิจัยขอขอบคุณท่านที่กรุณาสละเวลาในการตอบแบบสอบถามชุดนี้อย่างสมบูรณ์อัน จะทำให้การวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นายวิฑูรย์ โชตนะพันธ์

ผู้วิจัย

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย X ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงข้อละ 1

คำตอบ

1. เพศ
 

<input type="radio"/> ชาย	<input type="radio"/> หญิง	<input type="radio"/> อื่น ๆ
---------------------------	----------------------------	------------------------------
2. อายุ
 

<input type="radio"/> ต่ำกว่า 25 ปี	<input type="radio"/> 25 - 29 ปี	<input type="radio"/> 30 - 34 ปี
<input type="radio"/> 35 - 39 ปี	<input type="radio"/> 40 - 44 ปี	<input type="radio"/> 45 ปีขึ้นไป
3. สถานภาพ
 

<input type="radio"/> โสด	<input type="radio"/> หม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่
<input type="radio"/> สมรส ไม่มีบุตร	<input type="radio"/> สมรส มีบุตร
4. ระดับการศึกษา
 

<input type="radio"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี	<input type="radio"/> ปริญญาตรี	<input type="radio"/> ปริญญาโทขึ้นไป
--	---------------------------------	--------------------------------------
5. หน่วยงาน
 

<input type="radio"/> สายงานผู้ว่าการ	<input type="radio"/> สายงานบริหาร	<input type="radio"/> สายงานการเงิน
<input type="radio"/> สายงานวิศวกรรมและก่อสร้าง	<input type="radio"/> สายงานผลิตและส่งน้ำ	
<input type="radio"/> สายงานแผนและพัฒนา	<input type="radio"/> สายงานเทคโนโลยีสารสนเทศ	
<input type="radio"/> สายงานบริการด้านตะวันออก	<input type="radio"/> สายงานบริการด้านตะวันตก	
6. ลักษณะงาน
 

<input type="radio"/> ประจำสำนักงาน	<input type="radio"/> ปฏิบัติภาคสนาม	<input type="radio"/> ปฏิบัติงานเป็นกะ
-------------------------------------	--------------------------------------	--
7. ตำแหน่ง
 

<input type="radio"/> ระดับปฏิบัติการ	<input type="radio"/> ระดับหัวหน้าส่วนหรือเทียบเท่า
<input type="radio"/> ระดับผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่า	<input type="radio"/> ระดับผู้อำนวยการฝ่ายหรือเทียบเท่าขึ้นไป
8. ระดับรายได้ต่อเดือน
 

<input type="radio"/> 15,000 - 20,000 บาท	<input type="radio"/> 20,001 - 25,000 บาท	<input type="radio"/> 25,001 - 30,000 บาท
<input type="radio"/> 30,001 - 35,000 บาท	<input type="radio"/> 35,001 - 40,000 บาท	<input type="radio"/> 40,001 บาท ขึ้นไป
9. ประสบการณ์การทำงานในองค์กร (อายุงาน)
 

<input type="radio"/> น้อยกว่า 1 ปี	<input type="radio"/> 1 - 5 ปี	<input type="radio"/> 6 - 10 ปี
<input type="radio"/> 11 - 15 ปี	<input type="radio"/> 16 - 20 ปี	<input type="radio"/> 20 ปีขึ้นไป

## ส่วนที่ 2 ความผูกพันของพนักงาน (employee engagement)

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย X ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงข้อละ 1 คำตอบ

ข้อ	ข้อความ	ระดับความเห็น				
		1-ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง / 2-ไม่เห็นด้วย / 3-ไม่แน่ใจ / 4-เห็นด้วย / 5-เห็นด้วยอย่างยิ่ง				
		1	2	3	4	5
1.	ท่านรู้สึกว่าการทำงานผ่านไปอย่างรวดเร็ว					
2.	ท่านมีสมาธิจดจ่อกับการทำงานเป็นอย่างสูง					
3.	ในขณะที่ทำงานท่านมักจะลืมทุกสิ่งที่อยู่รอบตัว					
4.	ท่านรู้สึกว่าการที่ท่านทำมีความสำคัญกับองค์กร					
5.	ท่านรู้สึกมีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานอยู่เสมอ					
6.	ท่านรู้สึกว่าการที่ท่านทำเป็นงานที่มีความท้าทาย					
7.	ท่านมีความพยายามที่จะปฏิบัติหน้าที่แม้ว่างานที่ได้รับมอบหมายจะมีความยาก					
8.	ท่านเต็มใจทำงานอย่างเต็มที่ แม้ว่าอาจจะได้รับมอบหมายงานเพิ่มมากขึ้น					
9.	ท่านรู้สึกว่ามีพลังอย่างเหลือเฟือเพื่อการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย					
10.	ท่านได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมกับหน้าที่และภาระงานของท่าน					
11.	ท่านรู้สึกว่าองค์กรของท่านมีความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน					
12.	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการพูดคุยเกี่ยวกับการวัดผลงานที่ชัดเจนและมีการประเมินผลงานของท่านอย่างจริงจัง					
13.	สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในที่ทำงานส่งเสริมให้ท่านสามารถปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี					
14.	ท่านรู้สึกว่าความสำเร็จขององค์กรคือความสำเร็จของท่าน					
15.	ท่านรู้สึกวิตกกังวล ไม่สบายใจ หากองค์กรประสบปัญหา					
16.	ท่านมุ่งมั่นทุ่มเทแรงกายทำงานให้องค์กรอย่างเต็มความสามารถ					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความเห็น				
		1-ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง / 2-ไม่เห็นด้วย / 3-ไม่แน่ใจ / 4-เห็นด้วย / 5-เห็นด้วยอย่างยิ่ง				
		1	2	3	4	5
17.	เมื่อท่านพบปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงาน ท่านจะพยายามหาทางแก้ปัญหาโดยเร็ว					
18.	ท่านมักจะกล่าวถึงองค์กรในแง่ดี					
19.	ท่านรู้ว่าท่านถูกคาดหวังอะไรบ้างในการปฏิบัติงาน ในองค์กร					
20.	ท่านได้รับการสนับสนุนวัสดุ อุปกรณ์ และเครื่องมือ อย่างเพียงพอในการปฏิบัติงาน					
21.	ในที่ทำงาน ท่านได้รับโอกาสในการปฏิบัติงานของท่านอย่างดีที่สุดในทุกวัน					
22.	ในช่วงสัปดาห์ที่ผ่านมา ท่านได้รับการยกย่องชมเชย ในผลการปฏิบัติงานที่ดี					
23.	ท่านมีผู้บังคับบัญชาที่คอยดูแลท่านในที่ทำงาน					
24.	ในที่ทำงานท่านมีผู้ที่คอยสนับสนุนให้ท่านได้เรียนรู้ และพัฒนา					
25.	ในที่ทำงานความคิดเห็นของท่านได้รับการยอมรับ					
26.	พันธกิจหรือจุดมุ่งหมายขององค์กรทำให้ท่านรู้สึกว่าการงานของท่านมีความสำคัญต่อองค์กร					
27.	เพื่อนร่วมงานของท่านทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้ผลงานที่ออกมาดีมีคุณภาพ					
28.	ท่านมีเพื่อนสนิทที่ดีที่สุดในที่ทำงาน					
29.	ในช่วงครึ่งปีที่ผ่านมา มีคนพูดถึงความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของท่าน					
30.	ในปีที่ผ่านมา ท่านมีโอกาสได้เรียนรู้และเติบโตในที่ทำงาน					

### ส่วนที่ 3 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (organizational citizenship behavior)

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย X ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงข้อละ 1 คำตอบ

ข้อ	ข้อความ	ระดับความเห็น				
		1-ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง / 2-ไม่เห็นด้วย / 3-ไม่แน่ใจ / 4-เห็นด้วย / 5-เห็นด้วยอย่างยิ่ง				
		1	2	3	4	5
1.	ท่านยินดีให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเมื่อเขาเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานหรือต้องการความช่วยเหลือ					
2.	ท่านพร้อมให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานที่มีปัญหาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวด้วยความเต็มใจ					
3.	ท่านยินดีสอนงานให้คำแนะนำหรือสอนงานเพื่อนร่วมงานที่ประสบปัญหาในการทำงาน					
4.	ท่านยินดีให้การสนับสนุนและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างเพื่อนร่วมงานเพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน					
5.	ท่านเคารพในการกระทำหรือการตัดสินใจของผู้อื่นในสถานที่ทำงานและพร้อมปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ					
6.	ท่านคำนึงถึงผู้อื่นที่อาจจะได้รับผลกระทบจากการปฏิบัติงานของท่าน					
7.	ท่านมีความเห็นอกเห็นใจต่อเพื่อนร่วมงานอย่างไม่เลือกปฏิบัติ					
8.	ท่านไม่ประพฤติตนโอ้อวดหรือยกตนเองให้เหนือกว่าผู้อื่นในที่ทำงาน					
9.	ท่านมีความอดทนอดกลั้นต่อความคับข้องใจ ความเครียดและความกดดันจากการทำงาน และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานอย่างสุดความสามารถ					
10.	ท่านเต็มใจรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างของผู้อื่นอย่างเต็มใจ					
11.	ท่านยอมรับการเปลี่ยนแปลงในที่ทำงาน และพร้อมปฏิบัติตามอย่างเต็มใจ					
12.	ท่านมีความตั้งใจที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการทำงานของตนเอง มากกว่าที่จะวิจารณ์การทำงานของคนอื่น					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความเห็น				
		1	2	3	4	5
	ท่านเต็มใจที่จะเข้าร่วมกิจกรรมที่องค์กรจัดขึ้น					
	ท่านรักษาข้อมูลความลับขององค์กร และไม่เปิดเผยข้อมูลต่อคนภายนอก					
	ท่านสร้างภาพลักษณ์ที่ดี และรักษาชื่อเสียงขององค์กร					
	ท่านเข้าใจเป้าหมายขององค์กร และยินดีที่จะปฏิบัติงานและพัฒนาการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว					
	ท่านแสดงความคิดเห็นและเสนอแนวทางแก้ไข เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร					
	ท่านปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับและนโยบายขององค์กรอย่างเคร่งครัด					
	ท่านมีความตรงต่อเวลาและให้ความสำคัญกับการนัดหมายต่าง ๆ ในที่ทำงาน					
	ท่านดูแลรักษาและคำนึงถึงการใช้อุปกรณ์สำนักงาน และทรัพย์สินขององค์กรเหมือนเป็นทรัพย์สินของตนเอง					

#### ส่วนที่ 4 ผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล (job performance)

**คำชี้แจง** กรุณาทำเครื่องหมาย X ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงข้อละ 1 คำตอบ

- ผลการปฏิบัติงานปีล่าสุดท่านได้รับการประเมินคะแนนการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด (KPI) ในระดับใด
 

<input type="radio"/> น้อยกว่า 4.0	<input type="radio"/> 4.00 - 4.25	<input type="radio"/> 4.26 - 4.50
<input type="radio"/> 4.51 - 4.75	<input type="radio"/> มากกว่า 4.75	
- ผลการปฏิบัติงานปีล่าสุดท่านได้รับการประเมินสมรรถนะหลัก (Core Competency) ในระดับใด
 

<input type="radio"/> น้อยกว่า 3.00	<input type="radio"/> 3.01 - 3.50	<input type="radio"/> 3.51 - 4.00
<input type="radio"/> 4.01 - 4.50	<input type="radio"/> มากกว่า 4.50	

\*\*\*\*\*

ผู้วิจัยขอขอบคุณท่านที่กรุณาสละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถามเพื่อการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นายวิฑูรย์ โชตนะพันธ์
วันเดือนปีเกิด	15 กุมภาพันธ์ 2523
วุฒิการศึกษา	ปีการศึกษา 2545: วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต (วิศวกรรมทรัพยากรน้ำ) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ตำแหน่ง	วิศวกร ระดับ 7 กองแผนการลงทุน ฝ่ายนโยบาย และยุทธศาสตร์ การประปานครหลวง
ประสบการณ์ทำงาน	2548-ปัจจุบัน: วิศวกร การประปานครหลวง

